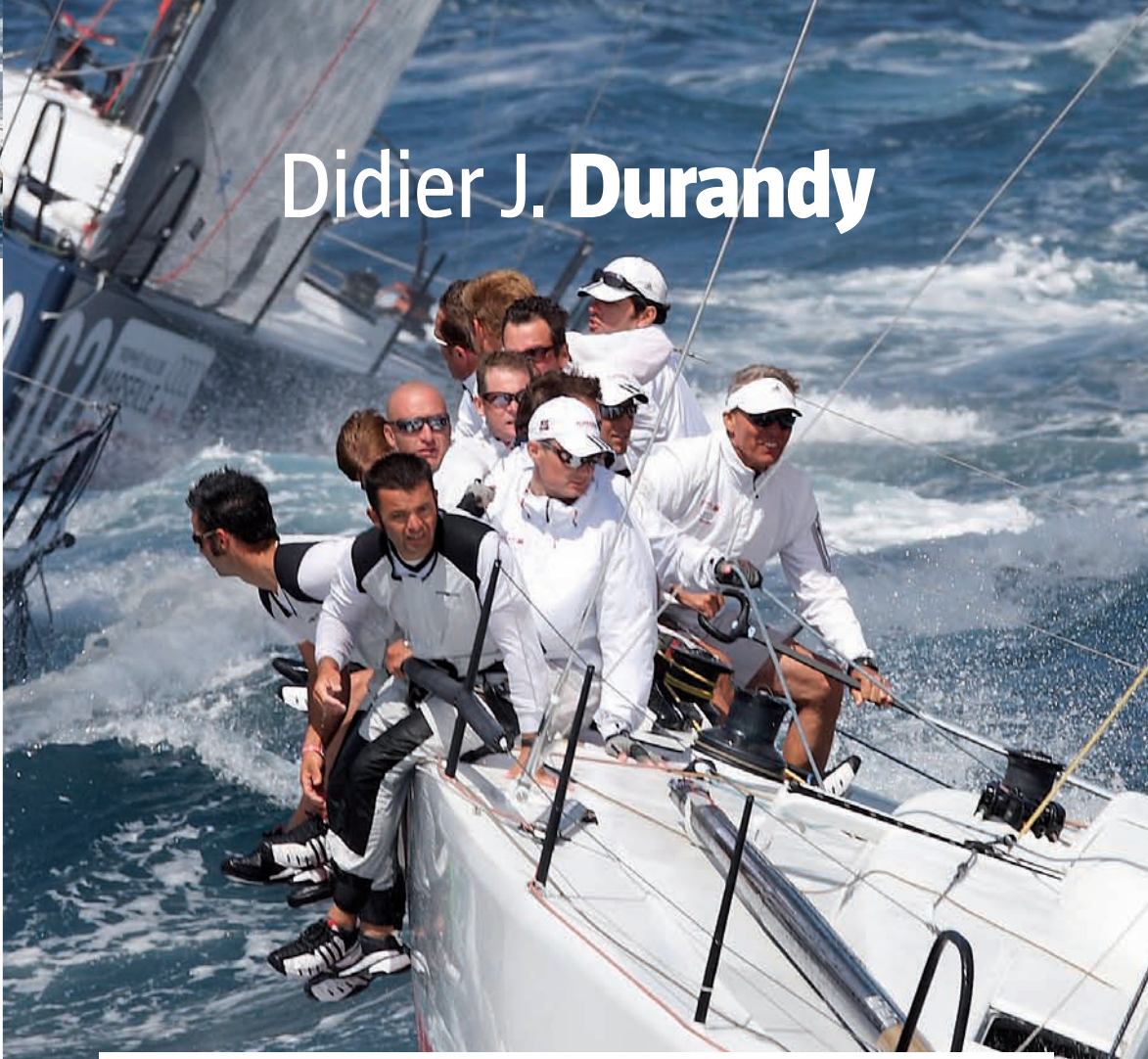


Didier J. **Durandy**

Décider pour gagner

Une méthodologie en 7 étapes pour optimiser les talents de votre équipe

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Décider pour gagner, mais quoi ? Des parts de marché ? Des marges supplémentaires ? Du temps ?... Assurément ! Mais également gagner la confiance de vos collaborateurs, de vos collègues, de la direction générale, voire des actionnaires, grâce à votre façon de prendre et d'appliquer vos décisions ; et puis surtout : gagner parce que c'est votre décision qui est appliquée !

Or, ces deux composantes de la décision sont indissociables : dans un environnement de plus en plus complexe, vous ne pouvez gagner qu'en sollicitant, en optimisant et en fédérant les équipes.

Alors qu'on n'a jamais autant parlé d'actif humain, de gouvernance, de teamwork, l'auteur propose ici une méthodologie permettant de traiter chaque décision comme une opportunité destinée à rapprocher les individus autour d'objectifs communs. Vous apprendrez ainsi à optimiser votre rôle dans l'entreprise, en utilisant la décision comme un catalyseur d'énergie et d'efficacité.

Après un début de carrière à la Citibank de New York, puis dans le groupe Société Générale à Londres, **Didier J. Durandy** a créé le cabinet Grant Alexander à Londres, puis Paris, avant de se consacrer à la recherche, à la formation et au consulting en techniques de décision dans 18 pays pour le compte de plus de 150 entreprises. *www.deciderpourgagner.com*

Décider pour gagner

Une méthodologie en 7 étapes
pour optimiser les talents de votre équipe

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Pour contacter l'auteur :
www.deciderpourgagner.com

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54750-4

Didier J. DURANDY

Décider pour gagner

Une méthodologie en 7 étapes
pour optimiser les talents de votre équipe

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Remerciements

Je remercie :

- mes différents directeurs – hollandais, français, anglais et américains – qui m'ont supporté (dans les deux sens du terme…) dans les deux banques que j'ai servies ;
- mes 150 clients français et étrangers, ainsi que tous leurs collaborateurs, cadres et employés que j'ai été conduit à interviewer et côtoyer dans les entreprises commerciales et industrielles, sociétés de *trading*, mairies, cliniques, magasins, agences de voyages, agences immobilières, cabinets juridiques ;
- l'amiral Jerry Johnson (*retired,* US Navy), *the Honorable* Al Bernstein (*ex-director of the Defence University,* Fort McNair), le lieutenant-colonel Paul Raggio (*Military Police of Washington DC*), pour les conseils qu'ils m'ont prodigués au début de mes recherches sur les décisions aux États-Unis ;
- ma famille, en particulier Géraldine, Natacia et Christian, ainsi que ma compagne Martine qui ont tout fait pour faciliter la rédaction de ce livre ;
- ainsi que mes amis fidèles pour leur soutien inébranlable : Philippe Conan, William et Renice Castell, Philippe et Lizz Kretly, Lloyd Kelly, Amadou Diaw et Carl Fredericks.

Un dernier mot pour remercier Marguerite Cardoso, l'éditrice des Éditions Eyrolles en charge de ce projet, et son équipe pour leur professionnalisme et leur coopération pendant la préparation de cet ouvrage.

© Groupe Eyrolles

Sommaire

Avant-propos 11

Introduction 13

PARTIE A

Décision et décideur 17

Chapitre 1. *L'évolution du contexte de la décision* 19

Un environnement en ébullition 20

Une évolution des mentalités 24

Un climat d'incertitude 28

Chapitre 2. *Décisions et non-décisions* 33

Les ambiguïtés attachées à une décision 34

Qu'est-ce qu'une décision ? Quand y a-t-il décision ? 38

Mais alors, qu'est-ce qu'une bonne décision ? 41

Décision et décisions 42

La non-décision 44

Les problèmes liés aux décisions 47

Chapitre 3. *Décideurs et non-décideurs* 57

Le positionnement du problème 57

On forme les décideurs, on n'apprend pas à décider 58

Les décideurs (ou décideurs officiels) 59

Les décideurs habituels 63

Les non-décideurs (ou décideurs officieux) 69

Synthèse de la partie A 77

© Groupe Eyrolles

PARTIE B

Le modèle de décision PCA 79

Chapitre 4. *Un besoin de dénominateur commun autour de la décision* 81
- Choix et décision 83
- De la situation à la décision : le modèle de décision PCA 85
- Le processus de décision : une méthodologie incontournable 88

Chapitre 5. *Les éléments stratégiques et techniques* 93
- De la vision à l'action 94
- Les paramètres techniques 98

Chapitre 6. *Les aspects humains : le pouvoir de décider* 107
- Un grand nombre d'acteurs différents dans un processus de décision. 108
- Un besoin d'autorité 114
- L'optimisation du pouvoir de décider 129
- Le pouvoir de décider est-il adapté à l'entreprise ? 134

Chapitre 7. *Les aspects temporels : la gestion du temps et par le temps* 141
- Le rythme et le timing 143
- La vitesse et la durée 145
- La consommation de temps et les pertes de temps 147

Synthèse de la partie B 151

PARTIE C

La construction d'une décision 153

Chapitre 8. *Étape 1 – Le lancement* 155
- La gestion technique 156
- La gestion humaine 160
- La gestion du temps 164

Chapitre 9. *Étape 2 – L'étude du dossier* 167
- La gestion technique 168
- La gestion humaine 171
- La gestion du temps 173

© Groupe Eyrolles

Chapitre 10. *Étape 3 – L'évaluation des options finales* 175
La gestion technique 176
La gestion humaine 177
La gestion du temps 178
Chapitre 11. *Étape 4 – L'exercice du choix* 179
La gestion technique 180
La gestion humaine 183
La gestion du temps 188
Chapitre 12. *Étape 5 – La communication et l'organisation* ... 191
La gestion technique 192
La gestion humaine 196
La gestion du temps 198
Chapitre 13. *Étape 6 – La mise en œuvre* 201
La gestion technique 202
La gestion humaine 207
La gestion du temps 209
Chapitre 14. *Étape 7 – L'évaluation et le suivi* 211
La gestion technique 212
La gestion humaine 215
La gestion du temps 216
Synthèse de la partie C 217

PARTIE D

La mise en pratique du modèle de décision PCA 219

Chapitre 15. *Un modèle d'autorité « à la française » sans identité propre* 221
À qui profite le flou ? 223
Les aspects constitutifs de notre culture managériale 224
Une notion du management intuitu personae 228

Chapitre 16. *Appliquez et faites appliquer le processus de décision* 235
Optimisez chaque étape 236
Identifiez les étapes manquantes 237

© Groupe Eyrolles

Repérez les étapes inversées ou en boucle ... 245
Adaptez l'autorité à chaque étape du processus suivi ... 247

Chapitre 17. *Adaptez la décision à chaque situation* ... 255
Les décisions par rapport à la situation ... 255
Les décisions par rapport à leur finalité ... 259
Les décisions de recrutement ... 264
Les règles, normes, procédures et budgets ... 267
Questionnaire récapitulatif ... 269

Chapitre 18. *Optimisez et coordonnez les plus-values individuelles et collectives* ... 273
Les décisions individuelles ... 274
Les comités et réunions ... 277
La préparation des décisions par Task Forces ... 286

Chapitre 19. *Gérez les difficultés techniques et relationnelles* 291
Identifiez les difficultés techniques ... 292
Identifiez les difficultés relationnelles ... 298
Résolvez les complications créées par les décideurs ... 302
Éliminez les barrières aux changements ... 308
Reconnaissez vos faiblesses ... 311
Éviter les problèmes que vous vous créez tout seul ... 313

Chapitre 20. *Devenez un leader par la décision* ... 315
Votre style de décision et la culture de décision de votre entité ... 316
Consolidez votre position en fonction des situations ... 321
Formez les membres de votre équipe à décider ... 327
Affirmez votre rôle de décideur gagnant ... 331
Décider pour gagner ... 334

Synthèse de la partie D ... 342

Conclusion ... 345

Les 25 points clés du livre ... 348

Testez l'efficacité de votre organisation ... 351

Bibliographie ... 359

Index ... 361

© Groupe Eyrolles

Avant-propos

« Je décide donc je suis. »
Descartes revisité

Les décisions ? Certains en raffolent, certains les redoutent, mais tout le monde est concerné.

Nous sommes en permanence confrontés à des décisions que, tour à tour, nous lançons, gérons et/ou subissons. Or, les situations dans lesquelles nous sommes contraints d'être passifs ayant une forte propension à se multiplier (en tant que passagers ou usagers, contribuables, citoyens consommateurs, etc.), notre nature profonde nous incite à nous extérioriser *« par d'autres moyens »,* pour reprendre la formule de Clausewitz.

Si nous laissons le contexte privé et familial de côté, il ne nous reste que l'environnement professionnel pour « participer aux décisions » d'une façon ou d'une autre, au risque de nous dévaloriser, de ne plus nous respecter ou de souffrir.

Le statut de décideur n'étant pas accordé à tout le monde, même s'il n'est pas toujours enviable, cela tend à créer un fossé entre ceux qui espèrent qu'un équilibre sera instauré et respecté par les décideurs officiels, et ceux qui cherchent à leur façon à influer sur le cours des événements pour la bonne ou la mauvaise cause.

© Groupe Eyrolles

Il est donc nécessaire de chercher des moyens – des méthodes – pour rééquilibrer les termes de l'échange entre les différentes parties prenantes dans une décision, afin de permettre aux « non-décideurs structurels » de compter, voire d'exister dans le système, et de contribuer ainsi aux décisions gagnantes.

L'objet de ce livre est précisément de développer la capacité de chacun à **s'affirmer positivement et à sa façon** dans les décisions, en fonction de sa personnalité, de ses convictions, de son ambition et surtout de ses talents.

© Groupe Eyrolles

Introduction

« Le peu que je sais, c'est à mon ignorance que je le dois. »
Sacha Guitry

Ce livre est le fruit d'expériences vécues avec mes collègues et collaborateurs, et auprès de clients lors de la gestion de leurs décisions dans le cadre de missions de consulting.

L'analyse des difficultés rencontrées a servi de base à la construction progressive d'un modèle de décision façonné, rôdé, expérimenté dans des structures de toute taille, de tout secteur, de toute culture et de toute vocation. En effet, deux questions restaient le plus souvent sans réponse :

- Pourquoi des constats objectifs, des solutions évidentes, des projets vitaux… n'étaient-ils pas systématiquement transformés en décisions gagnantes ?
- Pourquoi y avait-il autant de baisse de pression, de déperdition d'énergie, entre les niveaux hiérarchiques montants et descendants, entre les directions fonctionnelles et, *a fortiori,* entre les individus ?

Deux constatations ont servi de « déclic » pour rechercher des éléments de réponse :

- Quel que soit le degré d'évidence du constat, il existait une différence considérable entre une décision *prise* et une décision réellement *appliquée*.

© Groupe Eyrolles

Sauf impossibilité de faire autrement, un chef d'entreprise, ou un cadre dirigeant, ne va pas systématiquement donner la vraie raison pour laquelle la décision n'a pas été concrétisée, ou son projet phare reporté *sine die*.

Il va expliquer qu'il n'a pas eu le temps, qu'il y pense, ou que le moment n'était pas propice. Or la réalité peut être très différente :

– d'une part, le plaisir de *prendre* une décision est souvent supérieur à celui de la mise en place elle-même ;
– d'autre part, la modification d'un équilibre – aussi instable ou insatisfaisant puisse-t-il être – représente souvent un effort ou un risque important, trop important, s'il n'y a pas urgence ou crise latente autour de ce sujet. L'absence de réelle prise en charge du problème français des retraites pendant si longtemps en est une illustration classique.

Tout se passe donc, comme si on attendait que la décision se prenne d'elle-même plutôt que de devoir l'imposer.

Manque de courage ? Pas forcément.

Manque de méthodologie « rassembleuse » autour de la décision à prendre ? Très souvent.

Or, une décision prise trop tard, de façon trop précipitée, voire sous la pression des événements, enlève au décideur une partie de sa marge de manœuvre et de son pouvoir de décider, qui lui aurait permis de contrôler et d'orienter le déroulement de la décision à prendre, donc de diriger.

- Dans une décision, le décideur réel n'était pas toujours celui qu'on croyait.

De la même façon qu'un ballon entre dans un but par la conjonction d'actions de plusieurs joueurs – malgré les efforts de ceux qui y sont opposés –, le sort final d'une décision suit un cheminement similaire : elle peut être tributaire de décideurs indirects, dont on a tort de sous-estimer l'importance dans certaines circonstances, et d'enjeux importants en cause.

© Groupe Eyrolles

La solution ? Une gestion complète de chaque décision prenant en compte tous les éléments techniques et humains dans un environnement où le temps joue un rôle fondamental.

Est-ce que l'utilisation de concepts comme *pouvoir, contrôle, gestion, décision…* nous renvoie vers un mode de décision autoritariste ? Surtout pas. Vers une utilisation équilibrée des différentes formes d'autorité ? Oui. En effet, il est plus logique de faire respecter son autorité, sans contraintes, par des personnes qui ont participé à l'élaboration d'une décision au bon moment et dans le bon contexte, lorsque celles-ci ont pu être convaincues progressivement du bien-fondé de la décision à appliquer.

Cet ouvrage a pour ambition de rendre chaque décision gagnante en optimisant à la fois la qualité de sa gestion, l'énergie existante et le temps disponible dans une organisation.

Il centralise autour de la décision toutes les « bonnes pratiques » que nous avons rencontrées, dans le civil et dans le militaire, en France et à l'étranger dans les entreprises commerciales et industrielles, dans les sociétés de services, les administrations, les associations, les fondations, les sociétés de *trading*, les mairies, les cliniques, les magasins, les agences de voyages et immobilières, les cabinets juridiques…

Il a pour vocation de répondre – tout au moins de contribuer à répondre – à un besoin de transformation en profondeur à effectuer dans les organisations françaises, afin de relancer une dynamique de la décision en tant qu'élément fédérateur auprès des cadres de tout niveau hiérarchique, ainsi que nos clients ont su l'appliquer et l'exploiter pour la plus grande satisfaction de leurs équipes.

Dans la Partie A, nous étudierons l'évolution récente de l'environnement de la décision, puis nous analyserons les concepts de la décision et de la non-décision. De même, nous étudierons ce que recouvrent les termes de décideur et de non-décideur.

© Groupe Eyrolles

Dans la Partie B, nous construirons ensemble un modèle de décision constitué de trois éléments : les aspects stratégiques et techniques, puis les composantes du pouvoir de décider, enfin l'influence primordiale du temps sur les décisions.

Dans la Partie C, nous exposerons une méthodologie de mise en place progressive de notre modèle de décision, lequel sera articulé autour d'un noyau central : le processus de décision.

Enfin, **dans la Partie D**, après avoir évoqué les principales caractéristiques de la culture managériale française, nous donnerons au décideur, quel que soit son rang hiérarchique, les moyens d'appliquer le modèle de décision proposé afin de lui permettre de décider pour gagner en optimisant son rôle dans la structure qu'il sert.

© Groupe Eyrolles

PARTIE A

Décision et décideur

« Dans certaines situations, il n'y a qu'une chose à faire : rien.
Mais il faut le faire tout de suite, sans attendre une minute de plus.
On perd toujours trop de temps avant d'agir. »

André Frossard

Dans le cadre de cet ouvrage, nous nous concentrons exclusivement sur les décisions étudiées dans le cadre d'une organisation, quels que soient son statut, sa structure et son objet.

Si l'on utilise la définition d'une organisation comme étant un groupement de personnes animées d'un but commun, on réalise que toute décision doit contribuer à créer, renforcer (ou rétablir) cette réalité. Or, on constate que cette vocation possède une propension marginale à être reléguée au second plan dans nombre de structures, créant ainsi un

© Groupe Eyrolles

fossé à combler entre la théorie et la pratique en matière de recherche d'un but commun.

Même si l'objet des décisions traitées peut paraître généralement limpide et compréhensible *a priori*, il est prudent de s'attendre à un certain nombre de difficultés à gérer qui sont liées, à la fois à des paramètres internes et externes plus ou moins prévisibles, et à un nombre important de parties prenantes dont les intérêts ne sont pas systématiquement convergents.

Cette partie a pour objet de positionner les décisions ainsi que les décideurs dans leur environnement dont le moins qu'on puisse dire, est qu'il est à la fois complexe, instable et fluctuant. Leurs contraires, les non-décisions et les non-décideurs, sont également analysés.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 1

L'évolution du contexte de la décision

« Ne pas pouvoir revenir en arrière est une forme de progression. »
Frédéric Dard

Toute décision se situe dans son environnement. Afin d'être en mesure de gérer pleinement nos décisions, c'est-à-dire les rendre à la fois adaptées et applicables à toutes les spécificités du contexte dans lequel évolue l'entreprise, il nous appartient de le comprendre au mieux et d'en maîtriser les composantes.

Or, tout se passe comme si la logique systémique prenait le pas sur nos raisonnements personnels et subjectifs, qui seuls permettraient de nous ajuster à la **logique de la situation du moment,** ne serait-ce que dans les cas extrêmes de force majeure, de crise ou de survie.

Dans ce chapitre, nous allons faire le point sur les aspects de l'environnement les plus directement liés aux décisions, des plus anodines aux plus stratégiques, des plus simples aux plus complexes, afin d'en tenir compte en permanence et d'arbitrer les compatibilités entre les contraintes et les opportunités qu'il offre, afin de nous adapter rapidement à un monde en évolution (en révolution ?) permanente.

© Groupe Eyrolles

Un environnement en ébullition

« Tout évolue à une vitesse inimaginable. »
Amadeu el Taraf, le 19/02/10 à propos de la crise grecque

L'accélération du système

On travaille de plus en plus en temps réel même lorsque ce n'est pas nécessaire ; cela est devenu une seconde nature, car l'accélération de la vitesse de transmission des données permet de communiquer plus rapidement, plus facilement et économiquement qu'il y a quelques années. Le problème est que la prise de décision est tellement accélérée qu'elle est de plus en plus axée sur des choix à court terme, réversibles ou modifiables sans délai et/ou sans pénalités lorsque cela est possible.

On observe notamment :

- une fragmentation des marchés par segmentation des produits, des prix, des services ;
- des productions en séries plus limitées, liées à une durée de vie des produits réduite ;
- des réorganisations internes continuelles ;
- un besoin d'intégrer en temps réel les valeurs sociales du moment : pollution, énergies renouvelables, commerce équitable, diversité, éco-citoyenneté, économie durable…

Dans ce contexte, les lois, les réglementations, cherchent à s'adapter également aux nouvelles situations, avec pour conséquence de les rendre compliquées à assimiler et appliquer, d'où le besoin d'experts dans tous les domaines : écologique, juridique, social, fiscal. C'est donc aujourd'hui au décideur d'adapter, de moduler et de fondre ses actions parmi un foisonnement de contraintes de tout ordre.

© Groupe Eyrolles

La complexité

Il s'agit d'une spirale infernale due à l'évolution de l'environnement qui crée des dépendances nouvelles, inévitables envers la technologie sous toutes ses formes. Mais la limite des capacités de compréhension humaine – même si elle est assistée par l'intelligence artificielle – est en passe d'être atteinte.

> La crise financière grecque, l'échec des négociations du sommet de Copenhague, les doutes sur l'avenir de l'euro.

Même les fournisseurs ne sont plus capables de s'y retrouver tant leur offre est complexe ; les prix des téléphones portables sont différents dans les magasins, au téléphone et sur Internet… et aucun des agents de l'un des circuits n'est au courant des prix proposés par les deux autres. Quant aux brochures, elles sont devenues d'une complexité telle qu'il est fastidieux d'en poursuivre la lecture jusqu'au bout.

Une nouvelle composante de la complexité est le développement de la sécurité. Les nouvelles contraintes de sécurité dans les aéroports, les magasins, les lieux publics ont non seulement créé de nouveaux pouvoirs et accru les coûts de fonctionnement mais ont ralenti les flux en les canalisant.

La complication

Par opposition à la complexité qui se développe naturellement, la complication est une création humaine. Elle a pour conséquence de favoriser l'élitisme ou de satisfaire le besoin de spécifier chaque concept, pour des raisons égalitaires ou juridiques.

- À l'usine d'assemblage Ford de Avon Lake (Ohio), on a remplacé l'inscription « *Employees only* » sur le panneau situé à l'entrée de l'usine par « *No non-employees* » : gros progrès !
- Pour louer une voiture à North Hollywood en 2010, il faut dix signatures et paraphes sur le formulaire de location avant de pouvoir partir à son volant…

© Groupe Eyrolles

À la limite, la complication peut favoriser la mauvaise foi en ce qu'elle permet à la fois de diluer les buts réels du décideur dans un ensemble d'objectifs non annoncés, et de choisir une justification *a posteriori* parmi des causes ou motivations floues, invérifiables ou inattaquables, mais « plausibles ».

La complication touche naturellement les querelles d'experts, du fait de la variété des approches possibles , lesquelles imposent des arbitrages fondés sur des rapports de force humains, économiques ou politiques entraînant *in fine* un retour au jugement personnel, à l'intuition et aux bons vieux réflexes.

La complication croissante des organisations, liée à la multiplication des fonctions et la complexité technique de chacune d'entre elles, entraîne également une difficulté supplémentaire pour chaque responsable à tout comprendre, tout assimiler et tout homogénéiser de par la multitude des appréciations qui peuvent lui être données par sa hiérarchie.

Notons, à ce titre, un développement exponentiel des difficultés liées à la recherche de vérité, d'honnêteté, de transparence, de contrôle, d'arbitrage à travers toutes les strates de l'économie et de la politique (mais à quel coût pour la communauté ?).

Dans l'entreprise, certaines décisions entraînent des responsabilités si difficiles à appréhender qu'on peut être amené à les faire prendre par le responsable d'un autre département, de façon collégiale, voire par la hiérarchie. À ce titre, on voit maintenant des directeurs généraux obligés de trancher des problèmes d'heures d'ouverture, de traduction de brochures, de tarifications spécifiques pour les étudiants et les seniors, voire de prix de parking pour les visiteurs, etc., au lieu de faire un travail à la hauteur de leurs responsabilités[1].

Enfin, une des causes de la complication réside dans la recherche de satisfaction des exigences des différentes parties en présence (35 heures,

1. Si de surcroît, l'entreprise se trouve être une filiale d'un groupe étranger, la décision a toutes les chances de remonter à la maison mère, en lui abandonnant ainsi une partie de ses prérogatives locales…

© Groupe Eyrolles

pénibilité du travail, etc.), indépendamment des besoins ou des préférences de la clientèle ou des utilisateurs.

L'influence de la démographie

En fait, tout est lié : l'accroissement de la densité impose une complexité croissante pour gérer les flux, laquelle impose d'accélérer la transformation des structures et des mentalités pour éviter de ralentir, d'engorger ou de saturer les systèmes.

L'accroissement de la population mondiale (environ 80 millions de personnes par an) a notamment pour effet une plus grande densité dans les grands centres de consommation que sont les villes et les sites touristiques, laquelle crée à son tour des contraintes d'organisation. Les décisions à prendre évoluent, de ce fait, vers un aménagement des conditions d'accès à certains services, des tarifs inversement proportionnels aux préavis d'utilisation… d'où sont progressivement exclus les cas particuliers, ainsi que toute notion de confiance mutuelle.

- Des restaurants pratiquent un tarif différencié à midi, l'après-midi et le soir (à la minute près chez Pizza Hut aux États-Unis).
- Des péages d'autoroute pratiquent des réductions à certaines heures.
- Des hôtels parisiens affichent leurs tarifs chaque jour sur un panneau digital.
- Des grandes surfaces ont installé des prix digitaux en face des produits à vendre.
- Les tarifs des billets SNCF et d'avion varient en fonction de l'heure, du jour, de la saison.

La sophistication des calculs pour équilibrer l'offre et la demande crée un autre type de dépendance envers la technique, qui a pour effet de compartimenter l'offre en fonction de l'anticipation des populations de consommateurs.

Tout se passe comme si les fournisseurs s'entendaient officieusement pour obtenir du public qu'il consomme selon leurs propres préférences (*cf.* la prolifération de numéros payants pour accéder aux services commerciaux des magasins, ainsi que le développement exponentiel du *yield management*). Dans certains cas, il n'existe même plus de tarifs publiés.

© Groupe Eyrolles

Une évolution des mentalités

« Dans le temps, même le futur était mieux. »
Karl Valentin

Les raisonnements marginaux ou à la limite

L'environnement actuel crée des réactions qui poussent à la subtilité et nous incite à raisonner à la limite, parce qu'il devient difficile d'être 100 % catégorique dans des situations complexes.

On raisonne donc en gain marginal, en coût marginal, en compétitivité marginale. Et ce sont la qualité et la finesse de la stratégie appliquée qui font la différence entre une bonne et une mauvaise décision.

Étant donné le montant croissant des enjeux, pas un jour ne se passe sans que nous ne soyons témoins de raisonnements à la limite de ce que permet la technologie, mais où le jugement humain devient difficile à exercer : exercice de ses droits à la limite (visibilité au volant avec ou sans burqa…), victoires sportives contestées à la limite.

L'importance des enjeux est telle que tout le monde joue à la limite, sans toutefois être juridiquement malhonnête. Et c'est précisément ce gain potentiel marginal, souvent très risqué, qui permet de gagner ou de perdre.

De la même façon, la recherche de responsabilités s'effectue à la limite de la technologie.

> L'explosion d'un Concorde au décollage de Roissy en 2000 (le dossier comporte 70 tomes, et il a fallu presque dix ans pour le constituer).

On complique toujours tout à la limite : pour éliminer les non-initiés, pour limiter le nombre de joueurs, pour tester sa propre technicité et son intelligence face à celles des autres et… pour gagner un avantage marginal.

Enfin, les limites des actions entreprises pour avoir gain de cause sont sans cesse repoussées par la radicalisation croissante des relations afin de lutter contre des décisions jugées non acceptables, mais dans lesquelles le système juridique n'ose s'immiscer.

© Groupe Eyrolles

La séquestration des dirigeants pour refuser de lancer des processus de décision chez Pier Import, Philips, Molex… Mais aux dires des « séquestreurs » cela se passerait de façon « bon enfant ».

L'exacerbation des différences

Chacun veut se positionner en affirmant sa différence, peut-être par besoin de justifier son utilité, sa présence, voire son existence dans le système, afin de réduire son niveau de stress ou d'anxiété auprès du nouveau directeur, du nouveau collaborateur, du nouveau conseiller…

Tout se passe, en effet, comme si la neutralité entraînait de fait l'exclusion ! On se bat donc pour être inclus dans les événements importants, avec pour conséquence que les intérêts, exigences et attentes de chacun peuvent être totalement incompatibles entre des groupes ou des parties prenantes disparates et hétérogènes.

EXIGENCES DIFFÉRENTES

- **Les actionnaires exigent un rendement financier.**
- **Les employés exigent la reconnaissance de leur travail.**
- **Les clients exigent une grande qualité des produits et du service.**
- **Les créanciers exigent une gestion saine.**
- **La communauté exige un respect de ses membres et de son environnement.**
- **Les fournisseurs exigent des transactions saines et équitables.**
- **Le gouvernement exige le respect des lois et des réglementations.**
- **La survie de l'entreprise exige un renouvellement permanent des services et produits, donc une capacité importante à investir dans la formation, la recherche et l'équipement.**

© Groupe Eyrolles

Quant au décideur, un des moyens à sa disposition pour affirmer ou renforcer son statut consiste trop souvent à prendre le contre-pied de ses collaborateurs, de son prédécesseur…, plutôt que d'appuyer leurs décisions. Sinon, à quoi servirait-il ?

Le retour à l'élitisme

Pour satisfaire les plus exigeants, les fournisseurs proposent des services, des conditions d'utilisation à deux vitesses : parkings réservés, cartes prioritaires et autres passe-droits dans les musées, dans les parcs d'attractions, aux comptoirs de grands magasins, à l'enregistrement des bagages dans les aéroports ou les grands hôtels, les invitations VIP dans les salons, les régimes préférentiels dans les grandes manifestations sportives… qui sont autant de marques d'attention et de reconnaissance recherchés par chacun d'entre nous, et que nous sommes prêts à financer.

L'orientation des énergies

Idéalement, toutes les énergies disponibles, tout le temps passé dans l'entreprise à penser, à organiser, à coordonner, à produire, à exécuter, etc., devraient être productifs. En réalité, non seulement cela paraît difficile à réaliser concrètement, mais on ne sait pas non plus pour quelles raisons, à quel moment, dans quelles circonstances, quelles personnes vont consacrer quel type d'énergie dans leur travail.

Les facteurs d'enthousiasme, de motivation et de performance restent cependant liés à la qualité et aux attentions du management qui les dirige (*cf.* notre éducation familiale et scolaire démotivante : « Tant qu'on ne dit rien, c'est que ça va bien »).

Enfin, la répartition de l'énergie est trop souvent déséquilibrée entre les petites décisions qui devraient être gérées rapidement au niveau hiérarchique compétent le plus bas possible (*cf.* le principe de subsidiarité), et les décisions importantes qui nécessitent de vrais efforts de préparation.

© Groupe Eyrolles

L'EFFICACITÉ EN RATIOS

Dans une banque, on avait calculé que l'énergie individuelle de l'ensemble des salariés était en moyenne décomposée de la façon suivante :

- **un tiers de leur énergie pour eux-mêmes ;**
- **un tiers contre les autres ;**
- **un tiers pour l'entreprise.**

De cette constatation, gardons à l'esprit que la marge de manœuvre existante pour améliorer l'efficacité interne d'une organisation est assez considérable !

Cette gestion déséquilibrée de l'énergie peut s'expliquer de trois façons :

- les décideurs peuvent « décider » d'attendre que le dossier ait atteint un état d'urgence suffisamment avancé pour s'en préoccuper ;
- les décideurs peuvent hésiter à déléguer le traitement des petits dossiers à des collaborateurs qui pourraient s'habituer à une certaine forme d'indépendance ou d'autonomie ;
- les décideurs peuvent se demander si le dossier considéré ne risque pas de prendre de l'importance, et donc d'échapper à leur emprise.

C'est, en revanche, dans les décisions à enjeu élevé qu'il est nécessaire de réaliser vraiment une concentration d'énergie importante, afin qu'elles soient traitées dans des conditions de réflexion satisfaisantes en faisant appel aux compétences les plus appropriées.

Lourdeurs et attentisme croissants

Paradoxalement, dans un environnement en évolution constante, le fonctionnement des organisations s'alourdit tous les jours malgré la volonté individuelle des dirigeants de simplifier les structures.

© Groupe Eyrolles

Les systèmes matriciels communément utilisés dans les grandes organisations et les entreprises confrontées à plusieurs gammes d'activités ; la superposition de systèmes de distribution différents ; l'élargissement des zones géographiques ; les problèmes d'adaptation à une technicité en évolution constante ; le contrôle budgétaire et juridique ; les modes de *reporting*, de communication, d'évaluation de performance (augmentations et promotions), de gestion sociale et de fonctionnement des comités d'entreprise.

Un climat d'incertitude

« Il ne faut jamais faire de projets, surtout en ce qui concerne l'avenir. »
Alphonse Allais

L'information

On peut répartir l'information disponible en deux catégories :

- L'information objective, statistique.
- L'information subjective.

Dans le domaine de l'entreprise : pourquoi tel manageur a démissionné ? Pourquoi tel modèle de voiture se vend mal ? Quelle est la vraie motivation du gouvernement pour imposer la taxe carbone malgré son côté impopulaire ? A-t-on été bien informé ?

L'information dont on dispose se situe, en réalité, au carrefour de l'objectivité et de la subjectivité, ce qui la rend difficilement exploitable.

- Combien de personnes ont pris part à la manifestation ? La manifestation a bien eu lieu, c'est sûr, mais le nombre de participants est subjectif : 10 000 pour les opposants à la manifestation, 20 000 pour la préfecture, 50 000 pour les organisateurs. Qui a raison ?
- Combien de Hollandais ont-ils été déportés au début de la Seconde Guerre mondiale ? 40 000 selon Pie XII, 92 selon Cornwell, l'auteur d'un livre sur le sujet. Saura-t-on jamais ?

L'information n'est alors utile dans la préparation d'une décision que si elle est exploitée, adaptée. À cet effet, il faut lui adjoindre :

- l'expérience qui permet de bien cibler, formuler et préciser la recherche ;

© Groupe Eyrolles

- la qualité de l'analyse nécessaire à sa compréhension ;
- l'intelligence créative nécessaire à son exploitation.

> On appelle la SNCF pour obtenir un horaire de train Caen-Paris. Si on demande un départ vers 16 heures, on vous propose un départ à 15 h 56 avec une arrivée à 20 h 14. Si on demande une arrivée vers 20 heures, on vous propose un départ à 18 h 06 avec une arrivée à la même heure que précédemment. Dans le premier cas, il y a un changement et on monte, en fait, dans le train qui arrive à 20 h 14 ! Mais on ne vous le dit pas si vous ne posez pas bien la question.

Ajoutons que l'information peut être liée à des motivations, des partis pris, des interprétations de chiffres, des impressions et des anticipations… qui lui font perdre sa fiabilité. Et c'est toutefois ce type d'information – celle qui est susceptible d'être manipulée –, qui sert de base aux décisions que l'on prend tous les jours !

L'information peut également être indisponible pour des raisons stratégiques ou par négligence.

- STRATÉGIE. Dans l'Ohio, un fabricant américain de pièces de rechange, intéressé par les marchés de l'Asie du Sud-Est n'a jamais pu obtenir les spécifications techniques des pièces concernées. Les références techniques étaient remplacées par des codes secrets par les constructeurs locaux pour leurs sous-traitants, afin d'interdire discrètement toute exploitation par la concurrence étrangère qui pourrait ainsi fabriquer et fournir les marchés protégés.
- NÉGLIGENCE. Pas d'information, pas de panneaux, pas de messages, rien… à la Gare du Nord ou dans l'Eurostar sur la fermeture de toutes les gares d'Angleterre le 26 décembre (*Boxing Day*).

L'information peut être aussi tellement dense**, dispersée et contradictoire** qu'elle devient inexploitable (trop d'informations tue l'information) : *« Ce n'est pas un échec de la collecte d'information, mais de l'exploitation des infos obtenues »* annonce Barack Obama, après la tentative avortée de faire exploser l'avion Amsterdam-Detroit le 24/12/09.

Enfin, l'information donnée est devenue tellement réactive qu'elle concerne de plus en plus des sujets à échéance immédiate, au détriment

© Groupe Eyrolles

des enjeux à moyen et long terme : « Avec la généralisation de l'info de flux et la montée des médias d'info continue – télé, radio, Internet, Twitter… –, la durée de vie de l'actualité est de plus en plus courte, quelques heures plutôt que quelques jours. C'est le règne de l'"instantanéisme". Nous n'avons plus pour principal horizon que le temps réel », affirme Denis Muzet, le fondateur de l'Institut Médiascopie.

L'incertitude et la turbulence

- En interne, il est difficile, voire impossible, pour un cadre d'anticiper avec certitude les réactions de ses pairs ou de sa hiérarchie, à ses décisions.

  « Mon chef va-t-il soutenir ma décision ? » ; « Mon équipe va-t-elle mettre en place ma décision efficacement ? » ; « Mon collaborateur va-t-il rester si je n'arrive pas à l'augmenter ? » ; « Le comité de direction m'accordera-t-il un délai pour que mon nouveau produit atteigne l'équilibre financier ? »

- En externe, c'est l'incertitude sur l'environnement qui a modifié l'autorité du décideur : il a plus de difficultés à savoir où va l'entreprise, à garantir l'avenir de ses salariés. On ajoute à la difficulté à analyser le passé, la difficulté à réduire l'incertitude sur le futur.

L'incertitude étant source d'anxiété et de stress, on est tenté de la réduire en cherchant à donner un sens, une raison imaginée à ce qu'on ne comprend pas : chance, malchance, sabotage… afin de diminuer sa part de responsabilité. D'où l'émergence de croyances, de symboles, de mythes, de rites à l'intérieur de l'entreprise pour réconforter et rassurer les esprits quant à l'avenir qui leur et réservé.

Les facteurs d'incertitude sont à analyser avec le plus grand soin, la majorité des décisions prises chaque jour ayant trait à l'organisation du futur.

Le cours du dollar ; les risques de grève dans les transports ; les nouvelles réglementations fiscales ; les risques de responsabilité civile liés à la commercialisation de nouveaux produits ; les nouvelles lois sur la protection de l'environnement ; l'évolution du prix des matières premières ; les incidents politiques dans certains pays ; les protections douanières.

© Groupe Eyrolles

Tout l'art du décideur consiste donc à s'adapter à toutes les formes d'incertitude, plutôt que de les subir, y compris celles liées à la loyauté d'un collaborateur, à la stabilité des clients. Cela crée également une nouvelle anxiété, qui est celle de l'échec car les enjeux sont de plus en plus élevés.

> La responsabilité d'un hôpital en cas d'opération ratée d'un patient, d'un chef d'entreprise en cas de malversation d'un salarié, d'un PDG d'une société de transport en cas d'accident de camion d'un employé.

L'incertitude peut également concerner les conditions du passage de « l'intention de… » à « la situation réelle » qu'on ne peut pas anticiper.

> Si, dans le cadre d'une enquête on vous propose un objet à 100 €, allez-vous l'acheter ? 75 % des personnes interrogées peuvent répondre oui. Mais dans les faits, le produit s'avère un échec, car seulement 12,46 % des clients potentiels l'ont acheté. Pourquoi ? On pourra tout dire, tout expliquer, tout justifier, mais seulement après…

Malgré les progrès considérables des études de marché, on continue et on continuera de prendre de mauvaises décisions, parce que la volatilité du marché – comme celle d'une élection – au temps *t* ne se contrôle pas avec précision.

> Le constructeur automobile Peugeot a décidé d'arrêter la production de la 1007. Le modèle n'a pas rencontré le succès attendu. « L'arrêt de la 1007 est imminent ; celui de la C2 est prévu pour la fin novembre. » (*France Info*, 12/10/2009)

Afin de nous couvrir, le système nous incite à remplacer notre intuition, notre sensibilité devant l'avenir… par des précautions techniques destinées à limiter notre responsabilité managériale dans les décisions que nous prenons.

Le principal problème réside dans le fait que les décisions *politically correct* sur les plans administratifs et juridiques ne sont pas toujours les meilleures sur le plan de l'efficacité.

© Groupe Eyrolles

Dans un système de concurrence exacerbée, les choix du décideur peuvent être répréhensibles, aussi bien en cas d'action qu'en cas d'inertie. Mais le risque fait partie de sa fonction.

> Lorsque Virgin a décidé d'ouvrir son magasin des Champs-Élysées le dimanche, il a déclenché une guerre ouverte avec l'Administration française. Mais, à terme, son action a servi la communauté en ouvrant une brèche dans laquelle les grands magasins parisiens se sont engouffrés pour servir les consommateurs et développer le commerce en général.

Par la multiplication des rôles que chacun peut jouer, l'organisation est progressivement devenue un terrain de turbulences de plus en plus fertile.

En conséquence, on cherche à en savoir plus, individuellement ou en groupe occulte, pour se munir ou se prémunir, et on se constitue un réseau d'échange de renseignements, de façon à limiter l'amplitude de l'incertitude, au prix d'une turbulence accrue dans le fonctionnement des organisations.

SOURCES DE TURBULENCES

- **Les stratégies personnelles des opérateurs.**
- **La manipulation des informations, des périodes de référence et des repères.**
- **La confusion et le jeu entre les relations personnelles et professionnelles.**
- **Le besoin de « compter », par opposition au syndrome de l'exclusion.**
- **Le désir de traiter avec le plus haut niveau hiérarchique possible, au cas par cas.**

Le nouveau risque créé par l'incertitude est représenté par l'augmentation des dépressions dans les entreprises, qui se développent lorsque les salariés ont l'impression de ne plus compter au point de subir les effets des décisions qui leur sont communiquées, puis imposées au moment de leur mise en place.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 2

Décisions et non-décisions

« Il entre dans toutes les actions humaines plus de hasard que de décision. »
André Gide

Dans le cadre de nos responsabilités, il est fondamental que nous puissions séparer les décisions, qui ont un sens et qui traitent effectivement le sujet prévu, des non-décisions qui ne sont pas vraiment applicables en l'état, aussi bien volontairement qu'involontairement.

Qu'il s'agisse de préparer et/ou d'appliquer une décision prise par des collègues, ou d'être simplement concerné par cette décision, nous devons être en mesure d'en connaître à la fois la valeur et la validité.

Si, en revanche, notre rôle est celui de *décideur* sur le sujet traité, il nous appartient alors de nous prémunir contre les pièges et faiblesses classiques qui pourraient affaiblir notre position et mettre en danger notre légitimité.

© Groupe Eyrolles

Les ambiguïtés attachées à une décision

« Et si l'ambiguïté chez moi était un mode de gestion ? »
Réponse exaspérée d'un de mes patrons à une demande de clarification de ma part

La définition du problème

Il n'y a rien de plus triste que d'entendre un enfant dire « c'est pas juste » lorsqu'un adulte prend une ***décision*** injuste à son égard, comme le punir pour une faute qu'il n'a pas commise.

Mais, quand on devient adulte, ne continue-t-on pas parfois de souffrir des décisions des autres, parce qu'elles sont injustes ? Parce qu'elles sont mauvaises et qu'on ne peut rien faire ? Parce qu'elles sont prises uniquement par convenances ou par souci de contrôle ? Ou encore parce qu'elles sont la manifestation de stratégies personnelles inavouées par les tiers ?

De ce fait, ne grandit-on pas en testant jour après jour des artifices, des ruses, des petites techniques, afin d'obtenir ce qu'on veut (c'est-à-dire pour faire passer « ses » décisions) ?

Dans cette hypothèse, on pourrait supposer qu'une fois l'adolescence passée, chacun s'est constitué « son » style de décision à force de succès et d'échecs. Et, si aucune raison n'impose que ce style soit revu, on le maintiendra à peu près inchangé tout au long de sa vie.

Il faut admettre que le caractère même de la décision se prête facilement à des erreurs, des excès, des manipulations, des malentendus, des conflits, ainsi que nous allons le voir.

La prise de décision soulève souvent plus de problèmes qu'elle n'en résout, même si ce ne sont pas les mêmes… ce qui la rend à la fois passionnante mais difficile à analyser et à gérer, au point d'exalter certaines personnalités et d'en inquiéter d'autres.

Or, les questions sont toujours les mêmes :

- pourquoi n'approche-t-on pas le bon problème ?
- pourquoi n'arrive-t-on pas à identifier les bonnes décisions à prendre ?

© Groupe Eyrolles

- pourquoi ne les prend-on pas lorsqu'on les connaît ?
- pourquoi sont-elles trop souvent accaparées, avortées, déviées, ou rejetées ?
- pourquoi passe-t-on plus de temps à rattraper des mauvaises décisions qu'à prendre des bonnes décisions ?

Les ambiguïtés dans une décision

Afin d'entrer plus avant dans le sujet, les quinze affirmations suivantes ont pour objet d'identifier les sources d'ambiguïté qui font appel à des situations que nous sommes susceptibles de rencontrer ou d'avoir rencontré :

15 SOURCES D'AMBIGUITÉS DE LA DÉCISION

- La décision (ce qu'on veut faire) et l'action (ce qui se passe vraiment) ne sont pas systématiquement liées, synchronisées, concomitantes ou même identifiables.
- Une décision est souvent un maillon dans une chaîne de décisions, donc difficile à isoler.
- La majorité des décisions se prend dans un climat d'incertitude aussi bien sur l'information disponible que sur ses effets futurs (Quels résultats ? À quelle échéance ?).
- Les effets premiers et secondaires de la décision dépassent souvent l'enjeu de la décision prise.
- Les décisions apparentes sont souvent différentes des décisions réelles car ces dernières peuvent être motivées par des stratégies non divulguées.
- La revendication et/ou la responsabilité d'une décision peuvent varier au fur et à mesure de sa mise en place, en fonction des résultats partiels, provisoires ou définitifs obtenus.
- On a souvent du mal à savoir qui décide vraiment : celui qui initie le processus, celui qui étudie le dossier, celui qui tranche, celui qui gère l'exécution, celui qui exécute ou celui qui laisse faire.
- Plus les décisions sont importantes, plus elles nécessitent l'adhésion d'une équipe pour réussir, et plus elles sont vulnérables à l'épreuve du temps et des relations humaines.
- Les considérations politiques, humaines et relationnelles dépassent en général l'analyse purement technique d'une décision car les enjeux ne sont pas les mêmes pour tous.
- Seules les décisions de comportement personnel, par leur abstraction, permettent à leurs auteurs d'affirmer pleinement leur opinion et leur liberté.
- Les décisions peuvent être bien prises et mal exécutées, ou mal prises et bien rattrapées, selon le rôle et l'implication que chacun veut bien se donner au fur et à mesure de leur application.
- Le décideur en titre est souvent tenté de favoriser son propre choix même si ce n'est pas le meilleur, pour justifier son rôle, sa position ou sa plus-value.
- Le décideur n'a pas toujours l'autorité nécessaire à la bonne résolution du sujet traité, ce qui l'incite soit à cantonner ses choix dans les limites de ses prérogatives, soit à prendre des initiatives non prévues, non validées ou non autorisées.
- La responsabilité (surtout en cas d'échec) des décideurs est souvent supérieure à l'autorité dont ils disposent.
- Le déroulement d'une décision est trop souvent davantage une source de conflits ou de malentendus, qu'une opportunité de souder les membres d'une organisation.

© Groupe Eyrolles

Si nous sommes d'accord avec « au moins une » des quinze affirmations qui précèdent, cela indique que nous avons été confrontés personnellement à des décisions qui ont été mal analysées, mal lancées, mal suivies, mal mises en place ou mal contrôlées.

Les chapitres qui suivent auront justement pour objet d'atténuer ou de supprimer les effets négatifs des problèmes évoqués ci-dessus.

À qui la faute ?

Dans de nombreux cas, les problèmes sont le fait de décideurs mal à l'aise, qui possèdent un pouvoir de décision aux contours mal définis ou mal interprétés par leur hiérarchie suprême.

Mais lorsque les décisions sont subies par un ou plusieurs membres d'une équipe, elles suscitent ou engendrent des réactions souvent imprévisibles et incontrôlables, ayant pour effet de démobiliser, démotiver ou au contraire créer des coalitions, sous forme de luttes souterraines ou de révoltes ouvertes.

LES RÉACTIONS DES DÉCISIONNÉS[1]

- **Certains luttent par anticipation, en se couvrant ou en créant des groupes d'opposition.**
- **D'autres luttent en cours d'exécution par réaction pour faire échouer les décisions, s'ils n'apprécient pas la méthodologie suivie.**
- **D'autres encore subissent les décisions sans réagir, mais aussi sans espoir de progrès dans le fonctionnement de leur entreprise ; dans ce cas, ils se contentent, en général, d'en limiter les effets sur eux-mêmes, en se désolidarisant mentalement.**

1. Nous sommes obligés d'employer ce néologisme par opposition au décisionnaire, car le décidé n'est pas l'opposé du décideur…

© Groupe Eyrolles

Des « décisionnés » déconcertés

- Un responsable de service est convoqué chez son chef :
  - on doit supprimer deux personnes dans son service, qui était déjà débordé ;
  - on doit couper le budget de sa nouvelle installation informatique ;
  - mieux encore, sa fonction est supprimée, et on lui « offre » de rejoindre une des filiales située à 400 km du siège social…
- On met trois ans à mettre au point un produit à coup d'investissements massifs dans le service R&D, mais la direction ne prend pas la décision de le lancer comme il faudrait : le budget de lancement est ridicule par rapport aux besoins, ou on abandonne le produit avant qu'il n'ait pu faire ses preuves.

Dans chacun des cas ci-dessus :

- la décision prise est-elle fondée sur le traitement effectif du dossier considéré, ou sur la recherche de la plus grande sécurité personnelle du décideur ?
- la décision va-t-elle traiter la situation dans son ensemble, ou être limitée à un aspect particulier ? D'autres services vont-ils être impliqués ? Les « décisionnés » ne savent pas encore. D'où des rumeurs, des recherches d'indices, des pertes d'énergie…

Le collaborateur qui sollicite son chef pour lui demander seulement un avis, pour échanger des idées, pour obtenir un complément d'information… avant de s'engager dans une décision qui relève de ses attributions, a parfois la surprise le lendemain d'entendre ce dernier informer toute l'équipe en réunion qu'il a pris telle décision à sa place.

De plus, c'est souvent celui qui soulève candidement le problème qui se fait critiquer le plus (en anglais : *to shoot the messenger*). Donc, la décision lui est toujours défavorable, et les autres ont tout intérêt à laisser faire ou ne pas se faire remarquer pour ne pas se retrouver sous le feu des projecteurs.

On parle peu en public de ces ambiguïtés, ces hésitations, ces déceptions, mais elles sont sources de perturbations dans l'organisation.

© Groupe Eyrolles

Qu'est-ce qu'une décision ? Quand y a-t-il décision ?

« Pour prendre une décision, il faut être un nombre impair de personnes, et trois c'est déjà trop. »

Georges Clemenceau

Le phénomène de la décision est assez étrange, difficile à appréhender, et les définitions officielles sont très vagues. Dans *Le Petit Larousse*, la **décision** est « l'acte de décider, de se décider après examen » ; le **décideur** est celui « qui prend des décisions ». On n'avance pas beaucoup.

La **théorie de la décision** est plus intéressante : c'est la recherche du comportement optimal dans une situation donnée.

Dans *Le Larousse* de 1922, on lit :

- **Décider** : « Porter son jugement sur une chose contestée, terminer, fixer, régler, causer. Facilité à prendre ses résolutions. Montrer de la décision. »
- **Se décider** : « Prendre un parti, une résolution, disposer en maître. »
- **Décideur** : « Celui qui décide, qui tranche les questions. Esprit de décision. Qui amène les autres à agir selon ses propres vues. » (Il s'agit plutôt ici d'une notion de pouvoir.)
- **Décision** : « Acte final d'où dépend le succès ou l'insuccès d'une entreprise. Le contraire : indécision, hésitation, irrésolution. »

Lorsqu'une décision concerne une autre entité – indépendante –, ou une personne extérieure à l'organisation, il ne s'agit plus d'une décision mais du résultat d'une **transaction** puisqu'il n'y a pas de lien structurel avec elle. Si la transaction aboutit, on dit souvent *a posteriori* qu'il y a eu décision, mais il y a risque de confusion entre les deux terminologies.

Lorsqu'une entreprise projette d'ouvrir un nouveau site de production – ou d'en fermer un –, il se crée une dépendance envers – ou une interaction avec – l'environnement (administratif, politique, financier, humain par le besoin de personnel) qui est tel que le projet ne sera peut-être jamais concrétisé. Dans ce type de situation, on peut affirmer que la décision existe uniquement si la somme des transactions extérieures l'a permise.

© Groupe Eyrolles

VERBATIM

Les personnes interviewées dans le cadre de cet ouvrage ont complété les définitions ci-dessus, de façon à la fois intéressante et pragmatique. Décider, c'est pour elles :

- **le fait d'avancer, de faire un pas en avant ;**
- **la recherche de consensus ;**
- **contribuer à la cohésion sociale de l'entreprise ;**
- **étudier puis trancher ;**
- **méditer puis agir[1] ;**
- **participer à la création de valeur.**

1. Selon une amie japonaise.

De plus, pour qu'il y ait décision dans une organisation, il est nécessaire qu'il y ait un résultat – qu'il soit bon ou mauvais – sinon, on se trouve dans un cas de simple velléité, même à l'intérieur d'une même structure.

Enfin, il existe souvent dans une décision une opposition potentielle qui peut l'annuler et qu'il serait dangereux d'ignorer ou de sous-estimer, sous prétexte que l'opposition ne se manifeste pas ou peu. (*Cf.* la théorie du « bon vouloir »).

Vous décidez en tant que directeur commercial d'exporter une de vos gammes de produits en Allemagne. Vous nommez un responsable du projet. Il lance une étude. Il va sur place plusieurs fois. Il vous emmène rencontrer des interlocuteurs soigneusement sélectionnés. Aussi bien les informations qu'il a rassemblées que les entretiens que vous avez menés vous convainquent que le marché allemand n'est pas ouvert à vos produits et que le coût de pénétration serait trop important en temps, énergie et investissements. Vous décidez de remettre le projet à plus tard. Mais vous ne savez pas si votre directeur général ne va pas passer au-dessus de votre décision afin de concrétiser le projet en Allemagne. Ses motivations peuvent être claires ou non : développer la présence de votre entreprise en Europe, lutter sur place contre vos concurrents allemands qui viennent de s'installer en France, vous désavouer publiquement, montrer que c'est lui qui décide, vous forcer à démissionner… On ne saura peut-être jamais.

© Groupe Eyrolles

La décision implique d'abord une volonté, puis une gestion anticipée, active, des résultats recherchés.

Aventurons-nous maintenant à proposer à notre tour une définition de la décision, qui s'applique à toutes les situations :

La décision est le traitement volontaire d'une situation.

- Le nom « traitement » suppose l'existence d'un mode opératoire.
- L'adjectif « volontaire » sous-tend l'existence d'un contrôle humain, par opposition à une vulnérabilité aux événements ou au hasard.
- Le nom « situation » utilisé aux États-Unis (« *Do we have a situation ?* »[1]) est utile, car il recouvre aussi bien un problème qu'un projet (*cf.* chapitre 17).

Mais les problèmes liés au concept de la décision ne sont pas résolus pour autant, notamment :

- la non-proportionalité entre les causes et les effets dans une décision ;
- l'impossibilité de savoir ce qu'il y a vraiment derrière une décision : les vrais objectifs recherchés ? Qui décide ? Qu'est-ce qui est décidé ? Qui applique la décision ? Comment ? Quand ? Qui supervise la situation en cas de problème ?

Entendu par un vice-président d'un groupe de 12 500 salariés : « Je voudrais bien savoir ce qui a été décidé… ».

1. Y a-t-il une situation à traiter ?

© Groupe Eyrolles

Mais alors, qu'est-ce qu'une bonne décision ?

« Les plus grandes erreurs militaires ont été le fait de décisions de groupe. »
Irving L. Janis, *Crucial decisions*

C'est évidemment la question clé.

- Est-ce une décision qui traite la question posée ? Mais à quelle échéance ? Court, moyen ou long terme ?
- Est-ce qu'une bonne décision doit rassembler tout le monde, c'est-à-dire établir un consensus ?
- Est-ce une bonne décision dans l'absolu (meilleur choix technique), ou une bonne décision relative (par rapport à autrui, à l'environnement, à la concurrence…) ?
- Est-ce un résultat satisfaisant quel que soit le choix effectué, ou un bon choix quel que soit le résultat ?

En fait, plus que réaliser un bon choix dans une décision, il s'agit de savoir rapprocher des tandems objectifs-stratégies divergents, d'aider à comprendre les points de vue et les contraintes des uns et des autres et de susciter un dialogue vrai et positif *au bon moment*.

C'est un exercice difficile, car la bonne décision lorsqu'elle est dynamique – c'est-à-dire sujette à remise en question, adaptation ou évolution –, est à la fois subjective et temporaire :

- subjective, car elle dépend de l'angle d'approche utilisé pour l'évaluer ; cela peut être à la fois un succès commercial et un échec financier ;

  Les premières années de commercialisation difficile de la Smart, avant les augmentations successives du prix de l'essence et des difficultés de stationnement.

- temporaire, parce qu'un concept ou un produit a une durée de vie souvent limitée : les cassettes vidéo, les fax, les SUV (Sports Utility Vehicles), les mobylettes, etc.

© Groupe Eyrolles

C'est d'ailleurs souvent au moment du renouvellement d'un produit ou d'un service à succès que la « bonne décision » est remise en cause : le nouveau modèle sera-t-il aussi réussi que l'actuel ?

Il n'y aurait donc pas lieu de remettre systématiquement en cause la décision initiale sous prétexte que son prolongement est raté, si on tient à être objectif.

> Les abandons de nombreuses marques et de modèles de voitures à succès en France, en Angleterre et aux États-Unis, ont été surtout dus à une incapacité à les adapter à l'évolution des marchés.

Ce qu'il faut en déduire, c'est qu'il y a assez peu de bonnes ou de mauvaises décisions par nature, parce qu'elles sont génératrices de conséquences difficilement contrôlables objectivement dans l'espace et dans le temps.

Quant à la réputation des décideurs, elle est directement dépendante du *timing* choisi pour évaluer la qualité de travail qu'ils ont accompli.

Décision et décisions

Force est de constater que, dans le contexte d'une organisation, une décision est rarement isolée. Elle peut être la déclinaison, la conséquence, la continuation de décisions passées ou en cours d'exécution, ou encore la source d'autres décisions.

Dans cette hypothèse, il serait réducteur, voire risqué (sauf dessein particulier) d'examiner une décision en la sortant de son contexte, lequel pouvant se définir comme la superposition verticale (en même temps) et/ou l'apposition horizontale (dans le temps) de plusieurs décisions.

> Le nombre de décideurs (dont le président Chirac lui-même), le nombre de sous-décisions prises par les membres du gouvernement pour se défaire du porte-avions Clemenceau (11,5 ans entre son désarmement et son départ de Brest le 03/12/2009), le nombre de procès et de mises en examen, méritent une recherche sur Internet pour reconstituer le processus de décision suivi (ou subi)…

© Groupe Eyrolles

Un processus de décision a donc pour objet de rechercher, de déterminer puis d'atteindre un résultat, qu'il s'agisse d'une action, d'une succession d'actions dans les cas les plus complexes, ou même du maintien de la situation existante.

- Décision à action unique : la non-participation de l'entreprise à un salon professionnel annuel.
- Décision à actions multiples : l'organisation des Jeux olympiques dans une grande capitale.

Le *statu quo* (ou maintien de l'existant en l'état) est également une décision, mais seulement s'il succède à une prise de recul, une étude et une réflexion par rapport à une situation identifiée, dans un laps de temps imparti.

« J'ai décidé de ne pas changer de job » ; « Je maintiens ma décision de réorganiser le réseau commercial » ; « Je confirme l'achat d'un nouveau système informatique pour l'année prochaine. »

Qu'on le veuille ou non, la décision s'assimile à un acte stratégique, car elle doit servir – directement ou indirectement – un but, un objectif, supposé voulu par soi-même, ou considéré comme tel par les tiers. Il est donc vital de lui donner un caractère stratégique, au risque de lui faire perdre de sa substance.

Mais, elle représente également la principale manifestation des rapports de force existants :

- externes, avec les administrations (sociales, fiscales, juridiques), les fournisseurs, les clients, les agences locales, régionales, nationales…
- internes, entre les niveaux hiérarchiques ou fonctionnels ; dans les problèmes de promotions, de mutations, de rétrogradages, ou de licenciements.

La difficulté consiste précisément à mettre en place les éléments de dialogue, de confiance, de communication et de partage des données, qui permettront d'optimiser chaque décision étudiée.

© Groupe Eyrolles

L'avenir de l'entreprise va donc évoluer au gré des décisions prises, dont les fondements peuvent être à la fois difficilement identifiables, mal partagés et mal compris par l'ensemble de l'équipe.

> ▶ **Notons que dans les organisations, la sanction est habituellement moins forte en cas de non-décision que dans le cas d'un mauvais choix, car l'échec ne se pose pas dans les mêmes termes.**

La décision représente donc l'intervention humaine qui permet de passer d'un équilibre à un autre – voire d'un déséquilibre à un autre –, en gardant à l'esprit qu'il n'existe pas de logique universelle entre ses causes identifiées et ses effets voulus.

Malgré les apparences, les décisions n'existent donc pas sans décideurs. Elles sont simplement une succession d'événements.

- Pascale P me dit : « Notre PDG part deux mois l'été et ne délègue rien en son absence : les décisions ne se prennent pas. »[1]
- Corinne B me dit : « Il existe une certaine opacité ; on a l'impression que les décisions se prennent par hasard ; on ne sait pas très bien comment ça s'est pris… »[2]

La non-décision

« Il arrive que les grandes décisions ne se prennent pas, mais se forment d'elles-mêmes. »[3]
Malicroix (1948)

Il y a non-décision même en cours de processus de décision lorsque rien n'est fait pour traiter un dossier, que ce soit par paralysie, manque de courage ou de moyens, manque d'intérêt ou de compréhension de la part du décideur.

1. NDA : il s'agit en fait d'une contradiction, car si les décisions se prenaient toutes seules, l'absence du PDG ne gênerait personne !
2. *Cf.* le film *Y a-t-il un pilote dans l'avion ?*
3. Il s'agit uniquement d'impressions de décisions dans ce cas, puisqu'elles ne sont pas prises…

© Groupe Eyrolles

Combien d'accidents et de pannes de caténaires a-t-il fallu attendre pour que la SNCF prenne ces situations vraiment au sérieux ? Combien de temps la non-décision a-t-elle duré ? Combien de morts ? Combien d'heures de retard/passagers ?

Quelquefois, cependant, ce sont les consommateurs qui se complaisent dans la non-décision.

Un grand guitariste, Jean-Luc, me dit : « Les guitares Fender ne tiennent pas l'accord ». Je lui demande pourquoi les clients ne se plaignent pas directement au fabricant. Réponse très sérieuse : « On ne touche pas à un mythe » !

Examinons rapidement quelques manifestations concrètes de non-décisions.

La paralysie

Elle peut être due à la difficulté à exercer un choix difficile et/ou à l'anticipation de l'importance des effets du choix qu'on a effectué.

- Le PDG qui ne réagit pas ou pas assez vite lorsque la presse s'empare d'un problème lié à sa société : Total Fina et le naufrage de l'Erika ; la gestion du problème de la viande anglaise par Buffalo Grill.
- À l'inverse, la rapidité de réaction du PDG de Mercedes après que la nouvelle classe A se fut retournée pendant un test effectué par des journalistes a été remarquable : remplacement immédiat du responsable du projet, rapatriement de toutes les voitures livrées, arrêt des livraisons en cours et reconception du châssis, de la suspension et des pneus…

Le blocage

Si la paralysie est le fait du décideur lui-même qui veut bien se paralyser, le blocage a lieu malgré lui ; il peut avoir pour origine des rapports de force difficiles à gérer.

Les décisions bloquées sont également celles qui ne peuvent être prises – ou mises en œuvre – dans un contexte spécifique, étant donné la complexité des paramètres en jeu.

Le sauvetage de Venise contre les inondations ; l'uniformisation des protections sociales et des régimes de retraite au sein de l'Europe ; le statut des travailleurs transfrontaliers.

© Groupe Eyrolles

Souvent, un élément nouveau, une crise, ou un rééquilibrage des positions de force, permettent de débloquer les décisions.

Le faux choix

La technique consiste à présenter une situation comme un choix délibéré, alors qu'il n'y a pas d'alternative. Or, s'il n'y a pas de choix, il n'y a pas de vraie décision.

> « J'ai décidé de ne plus m'occuper de ce dossier. » (son patron allait le lui retirer de toute façon) ; « J'ai décidé de vous confier cette mission. » (elle doit se dérouler à Tokyo, et il est le seul à parler japonais) ; « J'ai décidé de ne pas renouveler le parc informatique cette année. » (le coût serait d'un million d'euros et la société a déjà des problèmes de lignes de crédit avec les banques).

Le provisoire et l'hésitation

On peut être amené à prolonger une situation provisoire, même si la situation n'est pas satisfaisante, pour les raisons suivantes :

- on manque d'information ;
- on n'est techniquement pas prêt ;
- on a du mal à appréhender les termes de l'enjeu et le risque à terme ;
- on s'oriente vers un conflit entre les différentes parties prenantes si on modifie quoi que ce soit.

Naturellement, on peut avoir à justifier d'une certaine responsabilité plus tard pour avoir hésité dans l'action.

En fait, le décideur – selon sa mentalité ou sa stratégie personnelle – a le choix entre prendre une moyenne décision à temps, ou attendre de pouvoir en prendre une meilleure plus tard, au risque de décevoir par son incapacité à trancher ; car la situation peut empirer.

L'abandon par délégation

Le dernier recours lorsqu'on ne sait plus comment gérer un dossier ou traiter une décision en cours, consiste à déléguer le dossier à un collabo-

© Groupe Eyrolles

rateur. Certains décideurs peuvent aller jusqu'à trouver un moyen de se faire accaparer par des affaires plus urgentes.

L'engrenage volontaire

Certains décideurs ressentent le besoin de s'engager vis-à-vis de tiers afin de se créer une obligation de décider : ils se mettent ainsi dans une situation de non-retour qui leur donne le courage nécessaire pour avancer.

> Accorder le poste d'un collaborateur à une autre personne avant d'avoir licencié celui-ci ; promettre à son épouse de demander une augmentation à son patron ; s'engager devant son équipe à imposer à sa hiérarchie le recrutement d'une secrétaire administrative pour soulager sa charge de travail.

Les problèmes liés aux décisions

« Étant philosophe, j'ai un problème pour chaque solution. »
Robert Zend

Les décideurs officiels, c'est-à-dire mandatés, ne sont pas les seuls en cause ; nous verrons dans le chapitre suivant que les décideurs non officiels (officieux) influent également sur le cours des décisions à leur façon (souvent en les bloquant), parce que leur responsabilité est à géométrie variable.

Nous allons maintenant analyser plus en détail les trois grandes catégories de difficultés liées à la prise de décision : les fausses décisions, les décisions inadaptées et les courts-circuits dans les processus de décision.

Les fausses décisions

Les décisions déjà prises

C'est le cas du choix effectué à l'avance, puis présenté à un collaborateur pour discussion et/ou négociation. Cela consiste à faire semblant d'être ouvert, mais sans en supporter les risques.

© Groupe Eyrolles

> La décision du loup dans la fable du *Loup et l'Agneau* est déjà prise, le reste est une mascarade ; la décision d'appliquer le traité de Lisbonne indépendamment de la volonté des Français ; la suppression de la taxe professionnelle.

Cependant, cette pratique peut engendrer des rancunes parmi les personnes ou groupes qui en ont souffert (excepté dans le cas de l'agneau).

Les choix médians[1] et les décisions d'attente

Le choix médian est souvent un compromis vide de sens destiné à rassurer une équipe, mais qui ne représente pas systématiquement la meilleure décision. C'est la solution « molle », celle qui cherche à contenter tout le monde mais ne résout pas vraiment le problème posé.

> La demande d'un centre social lillois d'une plage horaire exclusivement réservée aux femmes, et avec un personnel féminin, dans les piscines de Lille. À la suite de la polémique créée, la mairie a « doucement » opéré un repli : « On compte surtout des femmes, mais les hommes ne sont pas interdits et le personnel reste mixte. » (*Le Figaro*, 24/25 avril 2010)

Le choix médian, tout comme la décision d'attente, permet essentiellement d'attendre que la situation exige une autre solution, afin de ne pas avoir à prendre parti sur des cas difficiles tant que celle-ci n'atteint pas le stade de crise. Cela permet également de traiter d'autres problèmes pendant ce temps-là.

> Un manageur ne convient pas à son poste et n'est pas accepté dans son service ; le directeur général devrait le licencier, mais il décide de le muter dans un autre service pour ne pas prendre une décision trop extrême vis-à-vis de celui qu'il a recruté lui-même. En réalité, il espère certainement que la personne démissionnera d'elle-même.

La décision d'attente est souvent une décision prise pour se donner bonne conscience, même si l'expérience prouve qu'elle est largement inutile ou inefficace. Elle permet de montrer qu'on s'occupe du problème et d'éviter ainsi les critiques.

1. À ne pas confondre avec les décisions noyées présentées plus loin.

© Groupe Eyrolles

Cette position est toujours assez dangereuse.

> Prolonger la vie d'un produit qui ne rencontre pas le succès promis en créant des séries limitées, des garanties supplémentaires, incorporer des accessoires dans le prix (imprimante vendue pour un euro avec le modèle d'ordinateur difficile à vendre) ; confier, en attendant[1], le poste de DRH à une nouvelle recrue qui brigue le poste de directrice du marketing.

Les décisions imposées

Il s'agit pour un décideur de chercher à imposer son propre choix alors qu'un autre peut être meilleur.

Si la position du décideur est instable, controversée ou mal établie, celui-ci va avoir tendance à conforter son rôle en forçant son droit à choisir « sa » solution avec pour enjeu la gloire du succès si le résultat obtenu est positif, ou la responsabilité totale de l'échec si le résultat est négatif.

Cette attitude tend à compliquer la situation dans la mesure où, pour faire réussir son choix coûte que coûte, le décideur va devoir faire des prodiges en utilisant des ressources non prévues (humaines ou financières) qui auraient pu être mieux utilisées ailleurs.

Les décisions par besoin d'action ou par plaisir

Ce sont des décisions liées à un plaisir de décider, ou au besoin de quitter le confort de la routine. Elles créent souvent un enthousiasme factice et de courte durée, aussi bien de la part du décideur que de ses collaborateurs.

> Un PDG (ancien client anglais) décide de créer une « fonction Valeurs » dans un groupe international, en pleine préparation des budgets de l'année suivante ; un directeur général regroupe la division marketing et la division commerciale ; un autre directeur général décide que le contrôleur de gestion va rapporter à lui, directement ; un autre encore prend en charge tous les dossiers export pour prouver qu'il peut faire mieux ; un chef d'entreprise va se former pour superviser le service informatique lui-même.

1. NDA : cette situation a duré deux ans…

© Groupe Eyrolles

Or, comme nous l'avons vu, le réel plaisir[1] du décideur doit être dans la qualité du résultat obtenu, dans l'atteinte de l'objectif cherché ; pas dans l'activité fébrile. De plus, lorsqu'il y a trop de changements, les équipes ne s'y retrouvent plus, et il devient difficile d'évaluer les résultats obtenus, du fait des désorganisations créées (ce qui peut arranger la position du décideur).

Les décisions pour réinventer

C'est une expression à la mode. On *réinvente* pour justifier une série de décisions à prendre, ou comme justification de décisions déjà prises, avec une variante intéressante : on *revisite*…

- « Je vais *réinventer* la robe de chambre. » (un ancien client repreneur d'une entreprise industrielle) ; « Je vais *réinventer* le gouvernement. » (Bill Clinton) ; « Nous allons *réinventer* l'Europe. » (un parti politique français).
- « Le business des franchises *revisité*. » ; « Les moyens de transport transmanche *revisités*. » ; « Les paradis fiscaux *revisités*. » ; « Besson *revisite* le mythe. » (article sur le film *Jeanne d'Arc*, *Le Figaro Madame*, 20/11/99).

Les décisions pour marquer son empreinte

Dans un remplacement de poste, le nouveau décideur se croit souvent obligé de modifier l'organisation mise en place par son prédécesseur, ce qui n'est pas toujours opportun, car l'ancien n'avait peut-être pas totalement tort, et le moment pour le faire n'est sans doute pas bien choisi ; de plus, le temps passé à modifier les habitudes de travail est généralement improductif.

Si le nouveau décideur ne réussit pas, il pourra toujours dire que la situation était tellement dramatique qu'il lui était impossible de la redresser.

Quant à l'ancien décideur, il inverse l'argument : si on l'avait laissé faire jusqu'à l'échéance prévue, le succès était garanti…

1. La notion de plaisir n'est pas assez étudiée dans l'analyse des décisions prises par les cadres supérieurs : s'impliquer en profondeur dans un dossier géré par un collaborateur ? Garder le contact avec les clients importants en pensant être utile ?

© Groupe Eyrolles

Les décisions inadaptées

Les décisions inapplicables

Elles peuvent être bonnes en théorie, mais elles ne conviennent pas, ou ne s'adaptent pas au contexte global pour des raisons culturelles, techniques, de logistique, d'emballage, de contraintes juridiques ou d'habitudes. Les décisions inapplicables ne « prennent » pas quand elles sont confrontées à la réalité.

Elles peuvent être le fait de services spécialisés – ou d'experts zélés – qui ont une vue partielle et limitée de la situation à étudier lorsqu'on ne leur donne pas de directives précises, mais qui permettent à leurs protagonistes de faire preuve de créativité débridée, aux effets amusants… uniquement si elles ne sont pas adoptées.

> Les projets étudiés dans l'aviation civile pour augmenter les marges d'exploitation : faire voyager les passagers debout ! (Ryanair) ; rendre les toilettes payantes ; faire payer l'eau potable (US Airways).
> Les ceintures de sécurité à l'arrière des taxis et dans les bus.

Les décisions incomplètes

Les raisons pour lesquelles celles-ci se transforment en échec peuvent être les suivantes :

- tous les éléments pour réussir ne sont pas réunis ;
- les opérationnels n'ont pas les moyens de les appliquer ;
- leur mise en place n'est pas menée à bon terme.

Le décideur prend alors le risque que son collaborateur accepte quand même le « challenge » avec une forte probabilité d'échouer, ou qu'il le refuse carrément (*cf.* le pouvoir de dire non) au risque d'être remplacé par un collègue qui fera ce qu'il pourra ; mais personne ne sera vraiment 100 % comptable du résultat. La responsabilité se trouvera ainsi diluée entre trois personnes : le décideur, l'ancien responsable et le nouveau.

© Groupe Eyrolles

Les décisions noyées

Elles peuvent être noyées de deux façons :

- par la responsabilité collective des décideurs lors de l'analyse d'un problème. C'est la grande spécialité dans beaucoup d'entreprises.
- par la difficulté d'isoler les répercussions, et de dégager des solutions claires.

> Si on veut lancer un nouveau produit alimentaire dans un magasin à la fois en le plaçant en tête de gondole, en le faisant goûter gratuitement par une démonstratrice souriante, en proposant la 2e boîte à 50 %, et en affichant des posters sur tous les murs du magasin, il va être difficile de savoir pour quelle raison particulière il s'est vendu.

Un texte difficilement exploitable est également une option pour diluer un message.

> Fiche descriptive d'un séminaire : « L'enjeu des entreprises est de développer une écologie interne autant que de préserver leur environnement externe. Ce séminaire propose un modèle de management durable pour des entreprises engagées dans l'investissement socialement responsable (ISR) et apporte au manager un cadre porteur de sens. » (Sic)

Enfin, si on veut noyer une décision, il suffit de la compliquer à l'extrême…

Les décisions boiteuses, décalées ou à fonds perdus

Ce sont des décisions qui donnent l'impression qu'on va effacer les erreurs passées, rattraper le temps perdu, ou qui donnent bonne conscience parce qu'on fait quelque chose, alors que c'est la décision précédente qu'il faudrait analyser.

Ces décisions sont liées au fait que certains décideurs refusent soit de revenir sur le passé, soit d'analyser leur processus de décision, et n'acceptent pas qu'une évaluation soit effectuée après-coup (*cf.* la méthodologie proposée dans la Partie C).

© Groupe Eyrolles

De telles décisions sont supposées limiter le coût de l'échec, mais elles s'avèrent encore plus onéreuses à terme (« *To throw good money after bad*[1] »).

Les décisions prises par souci d'économie sont à inclure également dans cette catégorie.

> Les portes arrière de certains breaks (Citroën et Volvo) provenaient des berlines par souci d'économie, et on avait ajouté des bandes de plastique noir pour maquiller les cassures dans la ligne.

Les décisions assorties de délais impossibles

Sur une option proposée par leurs collaborateurs, certains décideurs accompagnent leur accord de délais irréalistes.

> « Accord de la hiérarchie, mais le prototype doit être prêt dans deux semaines. » ; « Accord de la hiérarchie mais la mise en place du nouveau système informatique doit être terminée pour le 15 du mois prochain. »

Ils négocient ainsi une requête contre une condition qu'ils imposent afin de rester maîtres de la situation. Or, sauf lorsque c'est réellement nécessaire, ils ne font que créer des conditions d'échecs ou de désorganisations internes supplémentaires par affolement ou précipitation inutile chez leurs collaborateurs. Mieux vaut discuter des moyens nécessaires afin de gérer cette situation plus efficacement.

> « Il me faut vos conclusions ou votre recommandation pour lundi prochain. Avez-vous tous les éléments ? » ; « Le programme de lancement doit être prêt pour la fin du mois. De quoi avez-vous besoin pour réussir ? »

Les décisions trop timides

Certains décideurs hésitants ou faibles peuvent mettre des solutions en place qui sont de portée trop limitée pour traiter la vraie situation. Ils cherchent souvent à limiter le risque de trop déranger les habitudes :

1. Investir de l'argent à fonds perdus.

© Groupe Eyrolles

- par report du vrai problème sur le long terme ;
- par manque de capacité à le gérer entièrement ;
- ou encore, par manque d'autorité pour effectuer des modifications importantes, lesquelles imposeraient l'intervention d'autres services qui auraient ainsi leur mot à dire dans le dossier.

Budget de lancement trop faible ; force de vente insuffisante ; modifications partielles de modes opératoires ; diminution de certains budgets de fonctionnement.

La diminution d'impact d'une décision

Lorsque le décideur veut sauver la face dans une décision qu'il ne contrôle pas, il peut la formuler de telle sorte que son impact soit diminué.

Les courts-circuits dans la décision

Il arrive que l'on constate des ruptures, ou des pertes de charge, dans le traitement d'une décision pour toute une série de raisons. Nous allons passer les principaux courts-circuits en revue.

L'idée géniale, la troisième voie ou l'intuition salvatrice

C'est le piège de l'idée soudaine qui surgit pour trancher le débat : tout le monde l'adopte soit pour se mettre d'accord et arrêter d'hésiter, soit pour sauver la face, soit encore pour ne pas avoir à suivre la préférence d'un collègue en particulier.

Or, si la recherche de consensus est importante, elle ne devrait pas se faire au détriment de la qualité de la décision elle-même.

« On arrête le recrutement d'un directeur pour l'Allemagne, parce que notre assistante commerciale pour l'Europe est soudainement intéressée de s'occuper du marché allemand. »

On peut également confier son sort à son intuition, afin de sortir du dilemme dans lequel on se trouve.

© Groupe Eyrolles

« Mon intuition me dit que le marché anglais est plus adapté à nos produits que le marché allemand. »

La perte de sang-froid

Il s'agit de choix indépendants d'un processus logique : vouloir en finir ou jouer à quitte ou double, estimer que la situation a trop duré, alors que rien n'impose un choix immédiat.

« Les perspectives offertes par le marché de Taiwan suggèrent la fermeture de notre filiale de Djakarta. » (alors que toute l'équipe export prépare depuis trois mois une offensive commerciale dans ce pays).

Le changement de priorité

Le « nouvel élément » qui intervient soudainement, et qui peut être amplifié pour justifier un changement dans la mise en place d'une décision en cours de réalisation.

« Le nouvel accord de partenariat que nous venons de signer avec les Anglais nous interdit de distribuer des produits concurrents sur leur territoire. » (alors qu'il était convenu que les produits mentionnés resteraient extérieurs à tout accord de non-concurrence avec les Anglais).

Le décideur improvisé

Un cadre peut accepter de se positionner en décideur dans un dossier précis, sous la pression de ses collègues, ou de sa hiérarchie qui n'a pas le temps de le traiter elle-même (voir ci-dessus), ou bien pour ne pas montrer publiquement son hésitation ou son malaise.

Trouver et mettre en place une solution pour réduire le déficit chronique d'une activité ; gérer un contrat important avec un client en l'absence de son directeur.

Or, le cadre « choisi » n'a peut-être pas été formé à gérer seul des décisions à prendre ou des débats à mener, et ses collègues ne tiennent peut-être pas à se sentir directement concernés.

© Groupe Eyrolles

La reprise du dossier par l'échelon hiérarchique supérieur

Celle-ci peut avoir plusieurs origines :

- le manque de satisfaction dans la façon dont le dossier est géré (trop lent, trop précipité, trop directif ou pas assez, etc.) ;
- le manque de compétence spécifique du décideur en titre dans le domaine concerné ;
- les problèmes relationnels entre le décideur et sa hiérarchie, ou avec ses collègues ;
- le désir de ne pas laisser trop d'autonomie à son collaborateur qui risque de devenir trop important ou incontournable, à l'issue de ce dossier ;
- l'intérêt personnel de la hiérarchie dans ce dossier ;
- le plaisir pris dans le micro-management ;
- l'absence de précision donnée initialement au collaborateur par sa hiérarchie, de façon volontaire ou involontaire ;
- le désir de conserver une marge de manœuvre ultérieure ;
- la trop lourde « insistance » d'un collaborateur à comprendre les vraies motivations de sa hiérarchie.

Les décisions impulsives ou précipitées

Elles interviennent lorsque le décideur adopte à chaud une attitude différente de ce qui avait été prévu à froid.

La tentation du changement peut inciter un décideur à saisir, sans bien réfléchir, une opportunité qui se présente à un certain moment, par l'excitation qu'elle crée chez lui.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 3

Décideurs et non-décideurs

« Pas de gloire sans esprit de responsabilité. »
Le président du Comité olympique à l'ouverture des Jeux 2010 à Vancouver

Le positionnement du problème

On dit que décider, c'est optimiser. Mais optimiser quoi ? Le coût ? L'ensemble des intérêts en jeu ? La cohésion interne ? Certains décideurs se concentrent sur un seul paramètre, d'autres sur plusieurs, ce qui contribue à en diluer les effets.

En fait, décider, c'est montrer sa capacité à exercer un lien entre des objectifs souvent confus ou diffus, et des résultats qui sont supposés être concrets. Décider, c'est également montrer autour de soi qu'on traite vraiment une situation, quel que soit le choix adopté (ce qui est une preuve de courage), mais ce n'est pas toujours le cas.

Une invitation : « Découvrez la Cartonnerie en avant-première : www.lacartonnerieparis.com. Afin de préserver la gratuité de l'événement, une petite contribution vous sera demandée. » NDA : Il y a bien quelqu'un qui a *décidé* de laisser passer ce texte…

© Groupe Eyrolles

SE POSER LES BONNES QUESTIONS

- **Qui est supposé être le décideur (d'après l'organigramme) ?**
- **Qui commande[1] et qui est responsable ? (Ce qui n'est pas toujours la même chose.)**
- **Qui va être le décideur final ?**
- **Qui a été le décideur (une fois la décision terminée) ?**
- **Pour chaque décision : qui est impliqué ? Qui est concerné ? Qui applique la décision prise ? Quand ? Comment ?**
- **Qui supervise l'application ?**
- **Le décideur s'engage-t-il tout seul ? Engage-t-il ses collègues ? Engage-t-il la structure ?**

1. Commander, c'est diriger et être responsable d'une équipe *(to be in charge)*.

On forme les décideurs, on n'apprend pas à décider

Il y a encore peu de cours sur l'art et la manière de gérer des décisions dans les universités et les grandes écoles françaises ; cela signifierait-il qu'il s'agirait d'une qualité innée que l'on ne pourrait pas acquérir ?

De même, les ouvrages et études sur le management font peu état de l'apprentissage à la prise de décisions, en dehors du conseil de recourir à un processus de décision généralement non précisé.

Nous allons donc nous intéresser aux différentes catégories de décideurs, car de nombreux acteurs contribuent – officiellement ou non – aux décisions prises.

Il convient donc de chercher pour chaque décision à identifier les différents acteurs susceptibles d'intervenir dans l'entreprise, et pour cela nous allons les scinder en deux groupes.

© Groupe Eyrolles

Les décideurs (ou décideurs officiels)

« Chez nous c'est moi le patron, ma femme est seulement celle qui prend les décisions. »
Woody Allen

De la même façon qu'il y a peu de décisions isolées entre elles, il y a peu de décideurs isolés, autonomes dans une organisation, sauf dans certains dossiers simples (ceux qui sont traités dans l'indifférence la plus totale).

Mais, bien qu'il soit acquis qu'un décideur est à l'origine ou responsable de toute décision, il n'est pas toujours aisé de l'identifier.

> Si vous allez dans les mairies de Paris et de sa banlieue pour demander le nom du ou des décideurs(s) du plan de stationnement « partiellement » gratuit au mois d'août, ou la logique des ronds-points renforcés par des feux rouges inutiles, vous risquez d'y passer beaucoup de temps avant d'avoir la réponse…

De toute façon, la responsabilité ultime d'une décision remonte au dirigeant, qui est comptable aussi bien des décisions qu'il a prises que de celles qu'il a laissé prendre.

> Le président de la Société Générale après l'affaire Kerviel ; le président de France Telecom après la vague des suicides parmi ses salariés.

Profession décideur : un rôle difficile et délicat

Lorsque nous acceptons de gérer une décision, on nous en demande généralement trop : anticiper, prévoir, analyser, percevoir… Nous devons également naviguer entre les effets de mode – les cercles de qualité, les contraintes environnementales, le développement durable, le commerce équitable, l'entreprise éco-citoyenne, la bonne gouvernance, la charte de diversité – et surtout, accepter des responsabilités juridiques croissantes.

> Les architectes français sont devenus autant juristes que techniciens, car les entreprises du bâtiment raisonnent maintenant en précontentieux de façon quasi-permanente.

© Groupe Eyrolles

Mais l'un des rôles les plus nobles du décideur consiste à relier un résultat à une situation donnée, en mettant à la disposition de son entreprise toutes ses qualités techniques et – selon le cas – managériales.

> Quel est le nombre de solutions possibles pour augmenter votre chiffre d'affaires ? Combien de candidats sont-ils capables d'assumer un poste donné ? Dans quelle direction orienter votre service R&D à dix ans ?

Cette incursion dans le domaine de l'infini, lorsqu'il faut faire preuve d'imagination pour gérer l'avenir à travers une succession de décisions, crée les génies ou les nuls, mais souvent *a posteriori*.

Cependant, certains décideurs sont plus à l'aise dans le *Match Racing* qui consiste, non pas à être le meilleur, mais simplement meilleur que l'autre : c'est la lutte entre deux concurrents ou ennemis qui sont capables de réduire les options envisageables par l'anticipation mutuelle de leurs réactions.

A contrario, le désespoir, la peur de rien, le « rien à perdre » peuvent contribuer à faire prendre des décisions que les autres ont du mal à imaginer, au même titre que le refus d'accepter les limites reconnues.

Ajoutons que le décideur ne connaît pas systématiquement à l'avance la proportionnalité entre les causes et les effets de ses décisions, et qu'il doit donc faire preuve de discernement et de réactivité adaptée.

> Comment critiquer le taux d'absentéisme d'un employé qui fait partie du comité d'entreprise ? Comment décider de licencier un employé pour faute grave, alors qu'il estime avoir fait l'objet de harcèlement ?

On demande également au décideur de posséder des qualités qui peuvent être contradictoires, car sa personnalité ne peut pas être adaptée à toutes les situations (« *the right man at the right place at the right time* »[1]*).*

1. La bonne personne au bon endroit et au bon moment.

© Groupe Eyrolles

Examinons enfin les critères prioritaires du décideur :

- Travaille-t-il pour lui ou pour les autres ?
- Quel est son regard par rapport au passé, au présent et au futur ?
- Est-il un adepte du *statu quo*, des économies de moyens ou de la recherche de profit ?
- Travaille-t-il pour sa carrière ou son plaisir ?
- Privilégie-t-il la sécurité ou le risque ?
- Est-il attiré par la simplicité ou la complexité ?

Le dirigeant

Le statut du décideur ultime (communément appelé le N° 1) revêt une grande importance pour ses collaborateurs parce qu'il indique le niveau de respect, de confiance, d'investissement dans leur travail, et de fierté par identification au dirigeant et parce qu'ils dépendent de lui.

Le propriétaire

Il possède une autorité quasi-suprême qui peut rendre tantôt admiratif, tantôt désabusé.

> « Il peut bien faire ce qu'il veut ; c'est sa société », dit l'assistante du PDG propriétaire d'un groupe lyonnais de 3 000 personnes.

C'est « le patron », et il est considéré comme éternel et omnipotent :

- c'est lui qui peut décider pratiquement de tout, avec ou sans concertation de ses collaborateurs ;
- il sait ; il est détenteur de la stratégie de l'entreprise, il a l'expérience et il centralise toutes les fonctions, y compris la circulation de l'information ;
- il est le seul qui puisse changer les règles du jeu pendant la partie[1].

1. *Cf.* Jean-Louis Servan-Schreiber, *Le métier de patron*, Fayard, 1990.

© Groupe Eyrolles

On va même l'aider malgré lui : on va tout faire pour récupérer une mauvaise décision de sa part et en limiter les effets, voire la transformer en bonne décision discrètement. Et il le sait bien. Il en joue même souvent.

Le chef d'entreprise

PDG, président, DG, gérant… S'il n'est pas propriétaire, le chef mandaté est un cadre supérieur nommé ou élu. Ses limites de pouvoir sont différentes, mais surtout il doit justifier sa position en permanence (sauf nomination politique).

Il est révocable *ad nutum*, remplaçable, temporaire et *éliminable*. Il peut être poussé à la faute, à travers des décisions qui s'avèrent des échecs parce qu'il n'a pas été aidé ou bien conseillé.

À la différence du patron, il peut faire l'objet de convoitise de la part des ambitieux qui voudraient devenir « calife à la place du calife », ce qui est à la fois tentant et excitant.

Cependant, qu'il s'agisse d'un patron ou d'un chef, tous les aspects de son comportement sont étudiés, analysés par leurs collaborateurs : ton, vocabulaire, langage corporel, habillement.

Dans le cas particulier des PME/PMI, le patron ou le chef d'entreprise se croit trop souvent obligé de prendre lui-même un maximum de décisions, sinon il se sent inutile, perdu.

> Un PDG d'une PME industrielle lyonnaise : « Vous avez tellement bien réparti les tâches entre mes collaborateurs que je ne sers plus à rien ! »

Il ne sollicite pas suffisamment (ou à bon escient) ses collaborateurs qui ne sont donc pas habitués à contribuer aux décisions, créant ainsi une spirale descendante de plus-values professionnelles dans l'entreprise ; de ce fait, ils ont souvent tort : c'est normal, puisqu'ils n'ont aucune indication sur les objectifs finaux de leur hiérarchie.

© Groupe Eyrolles

Dans les grands groupes ou administrations, les chefs d'entreprise issus d'une grande école (Polytechnique, ENA, Centrale…) représentent un cas à part de respect, dû à leur statut d'élite (*cf.* « l'autorité d'influence » dans le chapitre 6).

Or, certains d'entre eux n'ont jamais vécu – ou ont oublié – les problèmes auxquels les manageurs ont à faire face, et ils ne connaissent donc pas nécessairement les problématiques de ces derniers ; alors que, c'est précisément au moment où une décision doit se concrétiser, au moment où le manageur doit prendre le relais, que les difficultés sont susceptibles d'apparaître.

Les décideurs habituels

Ce sont généralement des cadres dont les appellations varient selon la culture de l'entreprise : directeurs, manageurs, responsables, animateurs…

Si on veut donc comprendre les vraies responsabilités d'un cadre dans une organisation, il y a trois types de questions à lui poser, en faisant référence aux décisions :

MESUREZ VOTRE POUVOIR DE DÉCISION

C'est une expérience intéressante à tenter, car les réponses sont parfois surprenantes.

- **Quel est votre rôle dans les décisions ? Dans quels types de dossiers êtes-vous décideur ?**
- **Combien de personnes supervisez-vous en direct ? Combien de personnes pouvez-vous muter, licencier, augmenter ? Selon quelles procédures ?**
- **Êtes-vous en mesure de déléguer tous les travaux que vous jugez utile de déléguer, sans en référer à votre hiérarchie ?**

© Groupe Eyrolles

De même, lorsqu'on prépare un dossier de recrutement, et avant d'interviewer des candidats, il convient de s'accorder sur la latitude du poste en matière de prise de décisions. Bien que la hiérarchie n'en soit pas toujours consciente – ou qu'elle ne tienne pas à se sentir liée dans ce domaine – la définition d'un poste par la connaissance du périmètre des décisions autorisées est beaucoup plus intéressante que le titre indiqué sur le contrat de travail et sur les cartes de visite professionnelles (qui ne sont d'ailleurs pas toujours les mêmes…).

Avec les facilités de communication actuelles par Internet et la téléphonie mobile, le pouvoir de décision des cadres intermédiaires s'est notablement affaibli au cours des dernières décennies.

Les manageurs coordonnent bien les tâches, animent leurs équipes, et gèrent les dysfonctionnements, mais en ce qui concerne leur capacité à prendre des décisions importantes, elle est souvent limitée à leur présence aux réunions et comités stratégiques lorsqu'ils y sont invités, et complétée par un rôle d'acquiescement aux délibérations prises.

Dans une organisation importante, le réel centre de décision est le comité exécutif (Comex) qui traite les informations passées et actuelles, actualise les prévisions et fait mettre en place les choix effectués.

CADRES MOTIVÉS MAIS PAS RECONNUS

Le 20/10/08, dans une étude de motivation réalisée pour *20 Minutes* par OpinionWay, il ressort que chez les cadres *« la passion du métier vient en premier pour un quart des sondés, ainsi que la bonne ambiance et l'autonomie »*. En revanche, ils estiment que *« la reconnaissance de la hiérarchie et les responsabilités confiées »* ne sont pas gérées de façon motivante.

© Groupe Eyrolles

Il y a là une spirale négative qu'il convient d'inverser, et le processus de décision qui va être présenté a notamment pour objet de « remobiliser » les cadres.

Cette attitude, rendue passive, des cadres aide également à comprendre pourquoi ils ne jouent pas un rôle plus important dans la prise de décision. En réalité, tout se passe comme s'ils savaient globalement ce qu'ils avaient à faire, et qu'ils s'impliquaient juste assez pour éviter toute interférence de leur hiérarchie.

À son tour, le N+1 du cadre concerné doit se sentir confortable dans son rôle, pour éviter tout risque de dilution de son statut en émancipant son collaborateur.

Décideur et décisionnaire

Ce sera à la lumière des notions présentées dans la partie B que nous serons en mesure d'illustrer avec précision le rôle fondamental du décisionnaire auprès du décideur, lorsque les deux rôles coexistent dans une décision ; dans cette hypothèse, le décisionnaire est alors habilité à traiter, résoudre ou gérer une situation sous forme d'une délégation *ad hoc* (« Je vous confie ce dossier »).

Dans le cas d'une décision importante (cession d'une filiale, rachat d'une unité de production), le décisionnaire n'est responsable que de la partie centrale de la décision (montage d'un dossier de financement, recherche et mise en place d'une sous-traitance en Asie) sous la supervision plus ou moins bien définie – et appliquée – du décideur.

Un cadre peut également être décisionnaire structurellement dans le cadre de sa mission, de sa description de poste, ainsi que dans des situations reconnues dans le cadre de procédures établies.

Paradoxalement, c'est généralement par l'analyse *a posteriori* du rôle joué par chacun des acteurs dans la responsabilité de la décision que l'on peut déterminer qui a été le *vrai décisionnaire*.

© Groupe Eyrolles

Mais que ce soit en cas de succès où les candidats sont nombreux (« C'est grâce à moi qu'on a réussi »), ou en cas d'échec où ceux-ci ont tendance à être discrets (« Je n'ai pas été vraiment sollicité »), les rôles et implications de chacun dans une décision sont généralement assez délicats à identifier.

L'existence de systèmes matriciels dans les organisations importantes représente un challenge supplémentaire à surmonter dans l'identification d'un décisionnaire, parce que la superposition des relations opérationnelles et fonctionnelles entre les opérateurs entraîne une complication accrue dans la gestion des décisions : besoins supplémentaires de coordination, responsabilités plus floues, multiplication des critères de choix en fonction d'intérêts plus ou moins compatibles, loyauté des collaborateurs plus difficile à identifier, multiplication des pressions exercées par chaque responsable de fonction…

> Le financier va voir l'incidence d'une décision sur les chiffres ; le commercial va voir son incidence sur le marché et la réputation de sa firme ; le technicien va voir la différenciation technologique et les problèmes de production. Ils ont tous raison, mais leurs priorités sont différentes.

Un dernier point concerne le tandem décideur-décisionnaire : il se décline à tout niveau hiérarchique, suivant la dimension de l'organisation :

- entre le dirigeant et son état-major ;
- entre l'état-major et les directeurs de département ;
- entre les directeurs de département et les manageurs ;
- entre les manageurs et les responsables ;
- entre les responsables et les employés ou exécutants (comptables, secrétaires, ouvriers…)

© Groupe Eyrolles

Les organigrammes, fonctions et descriptions de poste

Lorsqu'on cherche à comprendre la chaîne de décisions d'une organisation, on est tenté d'étudier son organigramme, alors que dans la majorité des cas, celui-ci n'est pas applicable en l'état et ne permet donc pas d'en analyser le fonctionnement concret, en temps réel.

En fait, « c'est plus les gens qui font les postes. » (Corinne B.) ; l'organigramme est donc surtout utile pour montrer les titres et les fonctions dans les rapports annuels et pour les accréditations…

> Lorsque nous réalisons des audits de management dans les entreprises, nous refaisons un organigramme fondé sur la réalité des postes à partir de leur capacité à prendre des décisions : l'organigramme est alors très différent !

La prolifération des relations dites fonctionnelles citées plus haut, diminue également l'intérêt des organigrammes, car le système tient davantage par la qualité des liens qui peuvent se nouer entre les responsables que par l'obligation qui leur est faite de coopérer.

L'organigramme a également tendance à être ignoré par une hiérarchie qui y voit une limite à son autorité, à sa liberté de décision. Et les collaborateurs de décideurs préfèrent travailler **avec quelqu'un** que pour ou **sous l'autorité de quelqu'un**. À l'inverse des cultures anglo-saxonnes, au nom d'un individualisme forcené, on n'aime pas trop montrer qu'on a un supérieur hiérarchique.

Quant aux descriptions de poste, elles posent deux catégories de problèmes :

- si elles sont précises et suivies à la lettre par la hiérarchie, le titulaire du poste ne prend pas les initiatives nécessaires en cas de problème non prévu, d'urgence ou de crise ;
- si elles sont imprécises, elles donnent au titulaire une liberté non contrôlable au cas où il souhaiterait en faire usage pour se libérer de son N+1.

© Groupe Eyrolles

En général, les descriptions de poste correspondent peu aux responsabilités réellement assumées, et elles sont souvent dépassées car non mises à jour régulièrement, ou non applicables en l'état.

Pour comprendre la responsabilité d'une fonction complète, il est donc plus sûr de l'approcher sous deux angles complémentaires : l'emploi du temps détaillé d'une part, le contour des décisions gérées par cette personne d'autre part.

En fait, ce qui importe, c'est de vérifier s'il existe – au cas par cas – un équilibre entre le niveau hiérarchique du décideur et l'importance des décisions qu'il prend.

Or, dans nombre de sociétés françaises, on constate un manque structurel de personnel et surtout d'assistantes de direction/secrétaires.

Il s'est ainsi développé une tendance à tout niveau hiérarchique à passer une partie de son temps à effectuer le travail de son collaborateur. Si personne n'est en charge d'une exécution importante, on l'assure soi-même : on s'improvise ainsi logisticien, juriste, négociateur, interprète… en ayant l'impression, la fierté, la satisfaction d'avoir été utile. Mais à quel prix, et comment cela s'explique-t-il ?

Ce phénomène est généralement aggravé par les besoins de remplacement de salariés en vacances, en formation, en arrêt maladie, en congé maternité et en RTT.

A contrario, un organigramme « pauvre » peut être une décision délibérée de la part d'une direction générale, qui souhaite optimiser les postes en les désorganisant régulièrement afin d'éviter un certain confort de fonctionnement chez chacun.

> ▶ **Le temps qui manque aux échelons supérieurs de l'organigramme pour organiser l'avenir ne se rattrape pas. C'est pour pallier cette situation que l'on demande de plus en plus souvent à des cabinets spécialisés extérieurs de contribuer à certaines réflexions qui ne peuvent plus être assurées par le « management ».**

© Groupe Eyrolles

SPIRALE INFERNALE

En bas de la hiérarchie, le vendeur fait lui-même une partie du suivi de ses contacts et de ses commandes, par manque de personnel administratif. Il ne sort donc pas assez voir ses clients. Afin d'assurer un chiffre d'affaires suffisant, le chef des ventes supplée à ce manque de temps commercial, et ainsi ne fait pas l'entièreté de son travail de chef des ventes. Ce n'est pas grave, car le directeur commercial le fait à sa place, mais il ne peut donc plus consacrer assez de temps à la participation aux réflexions stratégiques de l'entreprise. Il s'isole donc de sa direction générale qui, de toute façon, règle des problèmes de fonctionnement quotidien. Le président, ou le PDG, se plaint qu'il n'est pas aidé et que ses collaborateurs ne sont pas efficaces. Mais, a-t-il fait l'effort de remonter à la source du problème ? Sait-il que les cadres de son entreprise, ses manageurs, ont à assurer le déficit structurel existant entre le travail qui doit être fait, et la capacité de travail des employés qui font leurs 35 heures (quoi qu'il arrive) ?

Les non-décideurs (ou décideurs officieux)

« Il y a trois sortes de gens : ceux qui font, ceux qui regardent faire, et ceux qui se demandent ce qu'il s'est passé… »

Dicton

Il y a de plus en plus d'intervenants dans la prise de décision, affirme Dominique Pageaud, de Ernst & Young, lors de la journée annuelle de l'Institut français des administrateurs (IFA) 2008. Le « décideur effectif » n'est donc pas toujours celui qu'on croit, celui qui est visible, celui qui gère, celui qui tranche.

En effet, il existe une infinité de façons de se positionner face à une décision et de tenter ainsi de l'orienter.

© Groupe Eyrolles

La technique la plus efficace pour lutter contre les décisions qui modifient un équilibre que l'on veut proroger consiste, pour un « non-décideur » officiel, à utiliser un moyen de pression sur sa hiérarchie (tel le recours à l'opinion publique dans le cas de fermeture d'un site) afin de restaurer l'équilibre antérieur, mais à un degré d'hostilité mutuelle supérieur.

Dans tous les cas, la rapidité d'action ou de réaction est fondamentale, que ce soit pour surprendre ou pour consolider des gains (*cf.* « La gestion du temps » dans le chapitre 7).

Le pouvoir de discuter une décision

Il doit être géré par le décideur avec beaucoup de doigté, surtout dans notre pays où avant d'être motivé, il faut être convaincu ; et pour être convaincu, il faut avoir bien compris.

Le décideur doit donc choisir entre refuser de remettre en cause le choix qu'il a effectué, ou investir une partie de son temps à discuter avec son équipe pour la convaincre ; l'équilibre à trouver entre les deux extrêmes fait partie du talent qu'il doit posséder.

En effet, le cadre ou l'employé qui se voit imposer un choix dans lequel il ne croit pas, possède un pouvoir de discuter qui peut être considérable lorsqu'il est exercé.

Ce genre de discussions entre un collaborateur et son supérieur comprend généralement quatre étapes d'intensité croissante :

- la négociation des arguments en toute bonne foi, afin de faire valoir son point de vue (son expérience personnelle, sa connaissance du dossier, ainsi que les aspects non pris en compte jusqu'à présent) ;
- la rupture des relations personnelles et de toute coopération non structurelle ;
- la montée des enchères par utilisation progressive du pouvoir à leur disposition respective (chacun choisit son attitude à chaque fois : soumission ou commandement, passivité ou initiative, refus ou acceptation) ;

© Groupe Eyrolles

- le résultat final : arbitrage, mutation, représailles, sanction, démission, licenciement, match nul, détermination de se rattraper à la prochaine occasion…

Dans le cas où la bonne foi de « l'objecteur de décision » est établie, le décideur peut présenter ses arguments de façon objective et amener son collaborateur à réaliser que, dans le cas considéré, il n'existe pas de meilleure alternative, sauf si son collaborateur en propose une lui-même.

Le personnel ne doit pas avoir peur de discuter lorsqu'il fait preuve d'un état d'esprit positif, c'est-à-dire lorsque cela ne représente pas une menace déguisée.

Exemples négatifs : Remettre en cause la décision prise en lui trouvant une faiblesse ou une contradiction ; montrer sa capacité d'analyse ou son originalité en public ; chercher à compter plus pour la prochaine fois ; se faire apprécier.

Le pouvoir de dire non à une décision

Nous nous sommes jusqu'à présent concentrés sur le pouvoir d'imposer, mais il existe un autre pouvoir représenté par le refus d'accepter une décision avant, pendant ou après son application, que tous les arguments aient été échangés et discutés ou non.

> **En France, on aime bien commencer par dire que ce n'est pas possible, juste pour voir ce qui se passe !**

Pour comprendre les motivations cachées derrière le non, il est important de réaliser que les décideurs empiètent dans le domaine des tiers à titre *professionnel*, alors que ceux-ci subissent les décisions à titre *personnel*.

« J'ai décidé de vous muter dans une filiale en province. » (la situation familiale du collaborateur peut ne pas le permettre) ; « Nous avons supprimé votre bureau. » (pour obliger un cadre à démissionner) ; « Vous ne supervisez plus la division internationale à partir de lundi. » ; « Votre budget (déplacements/publicité/promotion/animation sur sites, etc.) est réduit de moitié. »

© Groupe Eyrolles

Dans certaines situations, leurs réactions peuvent être passives : démissions, déprimes, dépressions… Dans d'autres situations, le pouvoir de dire non peut être plus proactif et se situer à un niveau plus ou moins élevé :

- volonté de définir son espace ou de se faire remarquer ou respecter, d'être pris en considération, de montrer le besoin d'exister, de cacher la peur d'échouer ;
- désir parfois de reprendre l'initiative au décideur, ou de résister au poids de la hiérarchie.

Certaines personnes cherchent également un contexte dans le travail qui leur permette d'être un passage obligé, quitte à bloquer le processus. Il est généralement plus facile d'extérioriser sa personnalité dans le blocage (« Il a un sale caractère ! ») que dans l'exécution candide d'une instruction (« C'est un brave type ! »).

Ce genre de pouvoir est à prendre en compte sérieusement par les décideurs, parce qu'il peut engendrer des perturbations graves dans une organisation, avec risque de récupération, de coalition, de démobilisation d'une équipe lorsque les rapports de force sont trop déséquilibrés en faveur du décideur.

Notons que les décisions de comportement (se vexer par susceptibilité, être de mauvaise humeur, trouver tout nul, critiquer, ou contrer systématiquement un choix), sont des armes redoutables à tout niveau hiérarchique parce que délicates à identifier, à supprimer et quelquefois à comprendre car la personne peut faire cela de façon sincère ou calculée. De plus, certains collaborateurs peuvent prétendre qu'ils sont d'accord sur le fond mais qu'ils bloquent sur la forme, et cela devient alors une affaire de principe !

Les décisions refusées sont généralement le prolongement d'une lutte perdue sur le plan purement professionnel face à un pouvoir de décision plus important. Elles représentent le dernier rempart contre la décision prise ou imposée, et permettent à leurs auteurs de sauver la face en se sentant libres mentalement, même si le prix à payer peut s'avérer élevé à terme.

© Groupe Eyrolles

Lorsque le « non » n'est plus opposable parce qu'on peut se passer de la personne, il ne reste plus que le baroud d'honneur qui permet de sauver les apparences.

> « Je suis contre, maintenant vous faites ce que vous voulez ! »

Cette situation peut être créée, évitée ou résolue par le décideur, en fonction de sa seule attitude :

- soit l'honneur et la fierté du collaborateur ou du collègue sont préservés par le décideur par une attention particulière ;
- soit le décideur prévient à l'avance, et une fois pour toutes, qu'il n'a aucune intention de vexer qui que ce soit ;
- soit le décideur cherche à déterminer s'il s'agit d'inertie ou de révolte de la part de son collaborateur ou collègue ;
- soit encore, le décideur cherche à connaître les zones de susceptibilité de ses principaux collaborateurs *avant* que le problème n'arrive.

> ▶ **Les collaborateurs ou collègues qui s'opposent fermement deviennent souvent les plus motivés, les plus enthousiastes et les plus performants lorsque le malentendu est bien traité.**

Habituellement, le pouvoir de dire non est plus fort que le pouvoir d'imposer une décision, parce qu'il ne nécessite pas l'adhésion de tiers dans la mise en place.

Mais le fait de dire non à un niveau hiérarchique élevé peut prendre des formes plus sophistiquées pour gagner du temps, renverser les arguments, tout en montrant sa volonté de coopérer.

> Le CEO d'un groupe américain demande à son directeur de filiale français de prendre la direction de la filiale espagnole ; ce dernier ne la souhaite pas, car il sait que c'est un marché difficile, avec une équipe et un responsable délicats à superviser. Mais, comme il ne peut refuser ouvertement, il accepte la fonction. Après quelques mois, il cherche et trouve une occasion de se fâcher définitivement avec le responsable espagnol, connu pour être très susceptible. La direction générale, au siège du groupe, soucieuse de limiter les frictions et les sources de conflit, abandonne son idée initiale et

© Groupe Eyrolles

libère le directeur français de sa responsabilité espagnole, relève le directeur espagnol de ses fonctions et nomme un nouveau directeur local rapportant directement à la direction européenne.
Dans ce cas : qui a gagné ? Qui a tout perdu ? Qui sait vraiment ce qui s'est passé ? Qui a été le vrai décideur : le Français, l'Américain ou l'Espagnol ? Quel est le montant d'énergie gaspillée ?

Le recours au chantage ou à la menace représente la phase ultime dans le refus d'exécuter ou de participer.

Il s'agit d'un transfert de la discussion sur le choix vers la discussion sur les composantes du chantage. C'est au décideur de déterminer sa réaction au chantage : céder ou pas, négocier ou pas. Dans tous les cas, c'est la constance de sa ligne de conduite qui va déterminer l'issue finale, d'autant plus qu'il peut s'agir d'un bluff ou d'une tentative sans suite.

Le pouvoir de bloquer le système

Il est une variante du cas précédent mais plus actif, puisqu'il présente ouvertement une menace pour le système.

« J'attends que vous ayez avancé. » : je « décide » si et quand je vais m'opposer en fonction de mon pouvoir de blocage, de mon intérêt, des retombées médiatiques, etc.

Il peut avoir lieu avec ou sans volonté de dialogue, lequel peut se situer avant, pendant ou après la prise de décision.

Le pouvoir de lutte contre une décision ou une non-décision (refus d'entamer des pourparlers) est largement exploité par les organisations et groupements de toutes sortes, en fonction aussi bien de leur détermination que de la qualité de leur cohésion.

Exemple et contre-exemple

- Exemple : Les contrôleurs aériens, les employés de la SNCF, de la RATP, les infirmières, les enseignants, les transporteurs, les agriculteurs, les parents d'élèves… peuvent tout bloquer.

© Groupe Eyrolles

- Contre-exemple : Les automobilistes, les piétons, les usagers des transports en commun, les contribuables, les cadres supérieurs arrivent rarement à s'organiser efficacement pour renverser les décisions prises à leur encontre par les pouvoirs publics.

Le pouvoir de bloquer est un contre-pouvoir, occasionnel ou systématique, par l'exploitation d'une faille dans le montage prévu, d'une faiblesse chez l'adversaire, ou pour faire valoir « sa » théorie. Si la qualité des relations personnelles n'est pas une composante fondamentale, l'enjeu en termes de coût de l'échec est pratiquement nul : au mieux on gagne, au pire on reste à l'équilibre précédent.

Le décideur doit identifier très tôt ce genre de phénomène dans le processus de décision (l'étape de consultation), lorsque les tiers cherchent déjà à influer sur le choix : soit on applique leur idée, soit la décision doit échouer, ce qui s'apparente à une tentative d'inversion du pouvoir de décision.

L'inversion du pouvoir de décision est d'autant plus facile à tenter qu'il n'y a pas systématiquement besoin d'idées, de stratégies, de solutions de rechange pour s'exprimer. On peut bloquer sur un seul point précis, alors que la décision doit être défendable à la fois sur l'idée « et » sur les détails d'exécution.

On peut même se demander s'il ne s'agit pas d'un réflexe naturel de la part des exécutants, qui consiste à réaliser qu'une partie du pouvoir de décision leur est transférée au moment où le choix devient exécutoire.

In fine, celui qui effectue un choix, ou qui fait en sorte qu'une décision soit prise, n'est donc pas nécessairement le décideur effectif.

Le décideur, c'est celui qui a atteint son objectif à la fin du processus de décision.

© Groupe Eyrolles

La meilleure façon de conserver son pouvoir de décision intact consiste à emprisonner son interlocuteur dans son raisonnement sur le point de détail qu'il a soulevé, et en se mettant bien d'accord que le reste est accepté. On peut alors se concentrer exclusivement sur ce point, sauf si le collaborateur finit par montrer ouvertement sa mauvaise foi.

- Affirmation du DAF au directeur commercial : « On ne peut pas accepter votre projet de campagne de pub : elle est très bien, mais elle trop chère pour notre budget. »
- Répartie du directeur commercial : « Donnez-moi un budget maximal pour que je puisse renégocier avec notre agence de pub. »

À partir de là, on verra plus clair dans les intentions apparentes et réelles du DAF…

Enfin, il est à noter que la faculté d'allouer ou non des ressources et/ou des budgets confère à la hiérarchie un pouvoir de blocage, descendant cette fois-ci (celui qui détient le chéquier, celui qui a la signature, etc.), en plus de la faculté d'obliger ou d'interdire.

© Groupe Eyrolles

Synthèse de la partie A

C'est sans doute en cherchant à identifier et analyser les composantes du binôme « décisions-décideurs » que l'on pourra mieux le comprendre puis mieux s'impliquer dans chaque dossier considéré.

En effet, le double enchevêtrement de décisions et de décideurs représente la principale difficulté que nous rencontrons quotidiennement dans les entreprises.

Dans les cas les plus complexes, et en incorporant les décideurs officieux – qui influent sur la décision plus qu'ils ne l'engagent et s'engagent ouvertement –, il convient de prendre en compte les différents rôles joués à tous les niveaux hiérarchiques, ainsi que les stratégies d'acteurs qui se superposent à la fois aux rôles qu'ils jouent dans l'organisation et à leur fonction dans le processus de décision.

Ces rôles seront intégrés dans le processus de décision analysé dans la partie C.

On pourra alors schématiser la décision en prenant en compte les différents types de décideurs qui viennent d'être analysés.

© Groupe Eyrolles

PARTIE B

Le modèle de décision PCA

Dans cette partie, nous allons chercher à démontrer qu'une décision s'élabore plutôt qu'elle ne se prend, en nous intéressant à ses éléments constitutifs : les éléments stratégiques et techniques, les aspects humains, et la gestion du temps, afin d'en augmenter la qualité, donc son taux de réussite.

Puis nous construirons un modèle de décision qui incorporera ces éléments dans un processus complet.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 4

Un besoin de dénominateur commun autour de la décision

« Le chef, c'est celui qui s'est approprié une méthode. »
Mao Tsé Toung

Barack Obama « a démontré qu'un président qui a un but, adopte un plan de bataille et s'y tient, n'est pas facile à mettre en défaut » affirme le *Los Angeles Times* relayé par *Le Monde* du 22/03/10. C'est pourquoi, la façon dont une décision est prise revêt une influence fondamentale sur la qualité de la décision elle-même et sur le résultat obtenu. Le contrôle du processus suivi ne doit donc surtout pas échapper au décideur.

Nous prenons tous nos décisions, en utilisant un ou plusieurs schémas particuliers :

- Certaines personnes adaptent leurs schémas aux circonstances : enjeu important ou non, décision urgente ou non, pression extérieure ou non, nécessité de se justifier ou non, etc., ce qui peut leur faire éliminer involontairement des options valables.
- D'autres personnes utilisent le même schéma quelle que soit la décision à prendre : processus long dans tous les cas entraînant une difficulté à

© Groupe Eyrolles

réagir rapidement, ou processus court dans tous les cas interdisant la prise en compte de paramètres complexes dans les situations difficiles.

Rarement avons-nous acquis une méthodologie unique qui soit applicable en toutes situations. En fait, nous sommes souvent tellement influencés par l'environnement immédiat (famille, collègues, système juridique, etc.) que nous commençons par rechercher la première solution qui « passera », au détriment d'une plus grande créativité (*cf.* la théorie de Peter Drucker sur la décision).

> ▶ **Un balayage complet de tous les éléments de la situation peut paraître *a priori* consommateur de temps, si on n'y est pas habitué ou s'il est mal géré, mais il représente un effort nécessaire pour le bon déroulement de la décision.**

La recherche de créativité doit être rendue possible, et même facilitée, par le suivi d'un processus de décision complet. Ce processus doit lui-même pouvoir s'adapter au rythme souhaité par le décideur, ou imposé par la situation : entre une minute et des années !

- Une décision rapide : confirmer au téléphone l'engagement de ma banque dans un crédit consortial à six mois sur Barclays Bank au taux proposé.
- Des décisions lentes : ajouter une attraction au Parc Astérix ou une activité au Futuroscope ; lancer un nouveau modèle de voiture de luxe en France.

À force d'observations et d'expériences, nous sommes tentés de relier les processus de décision suivis par les tiers aux résultats de leurs décisions, et ces parallèles guident notre méthodologie décisionnelle bien que nous n'en connaissions pas toutes les composantes. Or, si la confusion est tentante, les cas sont difficilement transposables.

Les aspects non techniques tels que le concours de circonstances, le facteur chance, l'intuition personnelle, peuvent être des atouts (ou des inconvénients) supplémentaires mais ils ne doivent pas se substituer à une analyse rationnelle, technique et objective.

© Groupe Eyrolles

- La décision de se séparer d'un collaborateur dans une société textile du Nord ne s'est bien passée que parce que la personne concernée a trouvé un emploi pendant les négociations de son licenciement.
- La décision de répondre à l'appel d'offres de Marks & Spencer a été bien préparée, mais elle n'a été un succès que parce que le principal fournisseur concurrent n'a pas pu suivre le rythme de commande du client.
- La décision de créer une deuxième ligne de produits plus jeunes chez un fabricant de prêt-à-porter traditionnel a fait suite à l'intuition d'un membre de la famille propriétaire et s'est avérée un échec total ; la nouvelle gamme était trop éloignée de l'image de la société sur le marché.

Afin d'introduire le modèle de décision PCA, comparons rapidement les termes français « prise de décision », « prendre une décision », « décider » à leurs équivalents anglo-saxons *decision making, to make a decision, decision maker*.

La différence conceptuelle est importante : en France, la décision s'apparente au choix, au plaisir d'être celui qui tranche, à l'aspect ponctuel de la décision, alors que chez les Anglo-Saxons, on « fabrique », on « élabore » une décision, ce qui intègre la réalité temporelle.

Il faut, en effet, laisser du temps à notre cerveau pour examiner une situation, exercer un choix, et l'appliquer

> Vous observez un début d'incendie dans l'usine ; vous êtes à côté du bouton d'alarme ; vous appuyez dessus… Le processus que vous avez suivi a pris une seconde, mais une seconde c'est du temps… Mais si vous donnez l'instruction à l'un de vos collègues qui est près du bouton, il faut qu'il l'entende, qu'il la comprenne, qu'il l'accepte, qu'il l'exécute… On multiplie le temps par trois au moins.

Choix et décision

« Un homme doit choisir. En cela réside sa force : le pouvoir de ses décisions. »
Paulo Coelho

Tout se passe comme si certains décideurs se contentaient d'exercer des choix : ils choisissent parmi plusieurs options, ou ils tranchent en cas de désaccord sur un sujet.

© Groupe Eyrolles

Mais cette fonction de « choisisseur » ou de « trancheur » nécessite un pouvoir de décider important pour que la situation n'échappe pas à son auteur avant le traitement complet du dossier traité. Les énoncés performatifs ne sont pas monnaie courante à notre époque (« Hang him ![1] » dans le film *Rob Roy)*…

La confusion est donc suffisamment importante et fréquente pour qu'on examine cette fonction de près. Lorsqu'on dit « Ma décision est prise », il ne s'agit pas systématiquement d'une décision, et ce pour deux raisons :

- cela dépend de la volonté ou de la possibilité, explicitée ou non, d'exécuter ou d'imposer ce choix ;
- il s'agit, en réalité, d'un choix *a priori* plus que d'une décision ; et un choix qui n'est pas « transformé » reste un vœu pieux, une velléité, un artifice de conversation, un embryon de décision, sans plus.

Notons que dans certaines situations, il n'existe pas de choix valables « et » pas de possibilité de se défausser, c'est-à-dire pas de résultat non critiquable *a posteriori*.

> Lorsqu'un produit ne se vend pas, il n'y a pas de solutions satisfaisantes : si on arrête la production, l'investissement est perdu ; si on continue sa commercialisation, on prolonge les immobilisations de capitaux dans les stocks et on continue d'accaparer une partie de l'outil de production ; si on baisse le prix de vente, on réduit les marges.

La confusion la plus fréquente est celle qui existe entre :

- d'une part, le choix entre plusieurs options (qui n'est que l'un des éléments d'une décision),
- et d'autre part, la décision complète dont dépend le résultat final.

Elle est due au fait que les termes *décision* et *décider* ne recouvrent pas systématiquement les mêmes notions : la décision est le processus complet, alors que décider veut généralement dire exercer un choix.

1. Pendez-le !

© Groupe Eyrolles

Enfin, il n'y a pas de lien systématique entre la qualité du choix effectué et la qualité de la décision réalisée, c'est-à-dire une fois réalisée. Plusieurs nouveaux éléments entrent en jeu une fois le choix effectué, tels que la façon dont le choix est transformé en délégation par le décideur – ou exécuté par lui –, la qualité de l'exécution, la flexibilité et la capacité d'adaptation ou d'aménagement en temps réel par le ou les responsables concerné(s), les moyens (humains, logistiques, techniques, financiers) rassemblés pour réussir la mission, les facteurs externes, indépendants de la volonté de l'entreprise : climat (dans la mode), nouvelles normes (émission de CO_2 dans l'automobile), conjoncture économique défavorable (rachat d'un restaurant), nouveau concurrent (Free ADSL), etc.

Une décision doit donc suivre un cheminement qui prend en compte toutes les dimensions de l'entreprise et, si la méthodologie est gérée avec talent, les chances d'atteindre une « bonne » décision *in fine* seront optimisées.

Nous sommes donc à présent en mesure de jeter les bases d'un modèle schématisé par trois grandes phases dans laquelle le choix sera central mais non isolé.

De la situation à la décision : le modèle de décision PCA

« N'écoutant que son courage, qui ne lui disait rien, il se garda d'intervenir. »
Jules Renard

Lorsqu'une situation est transformée en décision à gérer, le choix ne peut avoir lieu qu'après une phase de **préparation**, aussi courte soit-elle. Il faut donc faire en sorte que ce **choix** soit judicieux par rapport à l'objectif recherché dans la décision. Puis, une fois le choix exercé, il convient de l'utiliser, de le réaliser, de procéder à son **application** avec toutes les composantes de la mise en œuvre, action particulière ou confirmation qu'aucun changement n'est envisagé.

© Groupe Eyrolles

La méthodologie proposée dans cet ouvrage fait donc ressortir les caractéristiques conjuguées des systèmes français et anglo-saxons : le choix est central dans la décision, mais celui-ci est précédé en amont d'une préparation et suivi en aval d'une application.

Préparation

La préparation englobe l'origine de la décision à traiter ainsi qu'une première approche de la situation actuelle. Le lancement d'un processus de décision peut être déclenché soit à l'intérieur de l'organisation elle-même (démission, problème de production, problème de trésorerie, etc.), soit par l'environnement (client, fournisseur, municipalité, administration, concurrent, sous-traitant, etc.).

Il fait suite, en général, à une **idée** (diversification, rentrée d'un capital-risque…), un **constat** (rotation trop importante du personnel, taux de réclamation anormal des clients, activité ou marge en baisse…) ou un **événement** (panne de machine, perte d'un gros client).

Certaines questions méritent qu'on s'y attarde :

- S'agit-il d'une suggestion, d'un souhait ou d'un besoin ?
- Quelles en sont l'importance et l'urgence ?
- N'y a-t-il pas inversion – ou confusion – entre ces trois possibilités ? Que va-t-il se passer si… ? À quelle échéance et sous quelle forme ?

  - Le problème de l'explosion des écrans de certains iPhone entraîne-t-il un « besoin » de solution aujourd'hui ? Et dans la négative, à partir de quel stade existera-t-il ?
  - La fermeture de la circulation automobile sur les voies sur berge de la Seine annoncée pour 2012 : suggestion, souhait ou besoin ?

Seule une analyse objective de la situation va donc permettre de s'en assurer. Mais si le sujet appartient au domaine technique, industriel, informatique, financier,… il se peut qu'un nombre limité d'experts soit en mesure de la réaliser.

© Groupe Eyrolles

La difficulté va consister à ne pas s'enliser dans des interprétations, des nuances ou des évaluations où chacun va défendre son analyse (généralement liée à ses convictions), son expérience et éventuellement ses objectifs personnels.

Il est à noter qu'une décision est souvent prise en réaction, en suivi ou en complément d'une décision antérieure ; or, le décideur sollicité pour la seconde décision peut ne pas être celui de la première décision, et leurs talents respectifs peuvent ne pas correspondre à chaque situation traitée.

Un *scanning* complet de tous les éléments d'une situation peut paraître *a priori* consommateur de temps, si on n'y est pas habitué ou si on n'a pas appris à le réaliser. Mais, dans le cas où plusieurs acteurs interviennent dans une décision, ce *scanning* va jouer un rôle de coordination, de synchronisation et de communication sous la responsabilité d'un décideur ou d'un groupe de décideurs (conseil, Comex, comité…).

Choix

Répétons-le, il n'y a pas de décision à prendre s'il n'y a pas de choix.

On peut choisir, mais l'application de la décision, même si elle est réalisée consciencieusement, pourra nécessiter une révision de ce choix.

Le choix, c'est le moment où l'on tranche entre plusieurs options. Le choix n'a de valeur que s'il est suivi d'effets, au même titre qu'une décision incomplètement traitée.

- Si on considère l'affirmation « J'ai décidé d'arrêter de fumer », il s'agit d'un choix à un moment donné, pas d'une réelle décision. Faisons un point dans quelques années et on verra bien s'il s'agissait d'une décision, c'est-à-dire si je n'ai pas refumé…
- Lorsque le chef d'entreprise décide d'augmenter la capacité de production de sa société de 30 % d'ici deux ans, il s'agit encore d'un choix. Si ce résultat est atteint à l'issue des deux années parce que les dispositions nécessaires ont été mises en œuvre, il y a eu décision effective.

© Groupe Eyrolles

Application

C'est la mise en place du choix qui va permette la concrétisation, ou l'existence, d'une décision.

Qu'il s'agisse d'une action ponctuelle, d'un plan d'action sophistiqué ou simplement d'une prorogation d'une situation existante, l'application de la décision est la réelle finalité du décideur. Le choix est un exercice intellectuel qui détermine le meilleur moyen d'atteindre un objectif, mais c'est l'application qui va permettre de le réaliser ou non.

La qualité de l'application est également dépendante de la réussite de la phase de préparation, qui inclut l'examen de la situation et la définition de l'objectif recherché.

Le processus de décision : une méthodologie incontournable

Pourquoi a-t-on besoin de processus de décision ?

- pour se mettre d'accord sur la situation exacte ou quasi exacte ;
- pour savoir « qui décide quoi » ;
- pour se mettre d'accord sur tous les paramètres à intégrer ;
- pour déterminer un objectif commun ;
- pour concevoir une stratégie et un plan d'action ;
- pour permettre à chacun de savoir où on en est.

Il existe bien sûr autant de façons de prendre une décision qu'il y a d'ouvrages et de théories sur le sujet, Par exemple, on trouve huit étapes dans le livre culte *Organization Theory and Design* de Richard L. Daft, et le choix représente seulement la septième étape.

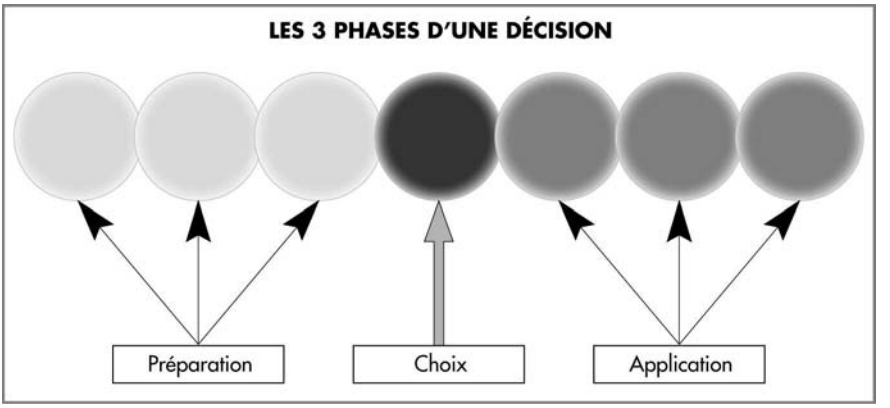
© Groupe Eyrolles

Méthodologie et processus

Nous avons vu que toute décision suivait un processus, puisqu'elle subissait une intervention humaine. Le processus utilisé peut être plus ou moins méthodique selon la personnalité du décideur.

Par méthodologie, nous entendons l'application du modèle de décision que nous proposons. Si un processus de décision suit une méthodologie unique dans une organisation, tous ses acteurs auront en leur possession un dénominateur commun entre eux.

Si nous représentons les trois grandes phases examinées ci-dessus de la façon suivante nous allons pouvoir construire progressivement un processus de décision complet :



Si la phase B (le choix) est réellement ponctuelle (ex. : Eisenhower disant « OK, let's go ! » le 5 juin 1944 : durée, deux secondes), il convient de détailler un peu plus la préparation (plus de deux ans) et l'application (onze mois) surtout dans cet exemple… en incorporant plusieurs étapes successives à l'intérieur des phases de préparation et d'application.

La phase A : Préparation

Pour que celle-ci soit complète, il convient de la décomposer en trois étapes :

© Groupe Eyrolles

- Étape 1 : lancement de l'étude de la décision sur les plans stratégique, technique et humain.
- Étape 2 : analyse de tous les aspects du dossier.
- Étape 3 : identification et sélection des options réalistes.

La phase B : Choix

Elle consiste à trancher entre les options préparées dans l'étape 3.

- Étape 4 : exercice du choix.

La phase C : Application

Comme dans la phase A, elle se décompose en trois étapes permettant d'appliquer le choix effectué :

- Étape 5 : information du choix et organisation de la mise en œuvre.
- Étape 6 : mise en œuvre et réalisation.
- Étape 7 : bilan, enseignements à retirer et suivi de la décision.

Les 7 étapes du processus de décision		
Phase A	**Phase B**	**Phase C**
Étape 1 Lancement du processus	Étape 4 Exercice du choix	Étape 5 Communication et organisation
Étape 2 Étude du dossier		Étape 6 Mise en œuvre et réalisation
Étape 3 Évaluation des options		Étape 7 Bilan, enseignements et suivi

Qu'il s'agisse d'une décision à effet immédiat ou d'une décision à long terme, ces étapes se succèdent de manière plus ou moins rapide, enchevêtrée ou consciente, mais elles existent de toute façon ; et l'importance donnée à chacune d'elles dépend du contexte dans lequel on se trouve, tel un algorithme.

© Groupe Eyrolles

Les rôles des décideurs dans le processus de décision

Si nous tentons d'identifier les différents rôles à jouer par un ou plusieurs décideurs pour ces sept étapes, on peut estimer qu'au total onze rôles sont nécessaires pour gérer une décision de A à Z, que ceux-ci soient assumés par une seule personne ou plusieurs.

Étape 1

- Le premier décideur, est celui qui décide – ou qui accepte – de soulever le sujet, ou qui lance une idée, une initiative : il est **l'inspirateur**.
- S'il n'a pas (ou s'il pense ne pas avoir) l'autorité hiérarchique nécessaire au lancement d'un processus, il doit vendre l'idée d'une décision à prendre à un deuxième décideur (individuel ou collectif) afin de la faire mettre à l'ordre du jour de la prochaine réunion : **l'initiateur**.
- Le responsable du diagnostic est également un décideur (le troisième) parce que c'est lui qui va avaliser le besoin ou l'intérêt de lancer un processus de décision : il est **le diagnostiqueur**.
- Le quatrième décideur est celui qui va piloter le processus de décision à sa manière, à son rythme et avec les moyens qui lui conviennent : il est le pilote ou **le chef de projet**.

Étape 2

- Le cinquième décideur est le responsable de l'étude, de la recherche, parce qu'il peut choisir les sources d'information, les périodes de référence pour l'établissement de statistiques : il est le chargé de l'étude, **le chercheur**.

Étape 3

- Le sixième décideur est celui qui va orienter le choix des objectifs à atteindre, ainsi que la détermination des contraintes à respecter : il est **l'analyste**.

© Groupe Eyrolles

Étape 4

- Le septième décideur est celui qui effectue le choix : il est **le décisionnaire** désigné.
- Le huitième décideur est **le cautionneur**. C'est lui qui valide, soutient, appuie, ou arbitre si besoin est ; il est le recours potentiel en cas de difficulté : il est le garant des valeurs, des règles, de l'adhésion à la stratégie.

Étape 5

- Le neuvième décideur est celui qui est responsable de la communication : il est **le communicateur**.

Étape 6

- Le dixième décideur est celui qui est responsable de la mise en œuvre : il est le maître d'œuvre, **le réalisateur**.

Étape 7

- Le onzième décideur est celui qui va effectuer l'évaluation finale de l'opération : il est **l'évaluateur**. C'est lui qui va proposer soit une refonte de la façon dont les décisions doivent être gérées à l'avenir, soit une réorganisation des fonctions ou des services, soit encore une modification des rapports d'autorité en interne, ou bien une série de décisions induites par celle qui vient de se terminer.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 5

Les éléments stratégiques et techniques

« Quand tout va mal et que vous cherchez votre décision, regardez vers les sommets ; il n'y a pas d'encombrements. »
Charles de Gaulle

Le décideur ultime est celui qui prend le plus de hauteur par rapport à une situation ; c'est celui qui sait l'intégrer dans le contexte le plus large en posant des questions telles que : les options considérées cadrent-elles bien avec les valeurs de l'entreprise ? Contribuent-elles à l'atteinte des grandes orientations poursuivies ? Servent-elles la stratégie définie ?

Ainsi, dans une réunion, alors que chacun cherche à se positionner par rapport à son rôle dans un dossier, le premier qui est en mesure d'élever le débat (idéalement le plus gradé…) prend le pas sur les opérationnels, qui voient uniquement les aspects concrets de leur problème.

> « Avez-vous pensé aux nouvelles normes de sécurité ? » ; « Et si la ville nous refuse le permis de construire ? » ; « Et si les syndicats lancent une grève ? » ; « Et si on nous attaque pour concurrence déloyale ? »

Dans cet esprit, nous suggérons au décideur d'adopter une approche allant de l'abstrait au concret, selon un raisonnement macro-micro appliqué à toute décision étudiée, ainsi que nous allons le proposer maintenant.

© Groupe Eyrolles

De la vision à l'action

« En toute chose il faut considérer la fin. »
La Fontaine, *Le renard et le bouc*

La gestion d'une décision prend tout son sens lorsqu'on est en mesure d'intégrer le raisonnement macro-micro à toutes les étapes de son déroulement. Il représente la méthodologie qui permet de fonctionner en respectant l'organigramme théorique de l'entreprise, c'est-à-dire partir du point de vue le plus général, le plus large et à plus long terme, pour rentrer progressivement dans des considérations plus concrètes et plus immédiates, puis achever le raisonnement en examinant tous les aspects et les détails précis, pragmatiques et réalistes.

La vision

La vision, c'est ce qui inspire le décideur dans l'orientation de ses objectifs à terme. Elle représente sa capacité :

- à se projeter dans l'avenir, envisager et comprendre, selon sa spécialité, les lignes de force en présence, les progrès techniques ;
- à anticiper les besoins futurs de ses clients, et plus généralement des consommateurs, ou leurs habitudes d'achat ;
- à se fixer des buts.

  - Ambitionner d'être le cinquième opérateur mondial de transport.
  - Viser à devenir le premier groupe régional/national/européen/mondial spécialisé dans l'éclairage public à faible consommation électrique.
  - Anticiper la redéfinition du métier de consultant grâce à la vidéoconférence dans cinq ans.
  - Se préparer à la télé-chirurgie dans deux ans, ou aux E-dossiers médicaux.

La protection des valeurs et de l'éthique professionnelle

À qualité égale, le décideur doit porter son choix sur l'option qui représente et défend le mieux ses valeurs s'il est le propriétaire de l'entreprise sinon celles qui sont reconnues dans l'entreprise, même si elles ne sont

© Groupe Eyrolles

pas mentionnées dans les critères étudiés (environnement, économies d'énergie, qualité des ressources humaines, plus-value, réputation, qualité…). Les valeurs représentent l'échelon le plus élevé dans la hiérarchie des priorités à respecter. Elles sont, en général, constituées de principes comme l'honnêteté intellectuelle, le bien-être des collaborateurs, le respect de la législation et des normes. Elles doivent être fédératrices et pénétrer les esprits.

Notamment, l'adhésion aux principes de bonne gouvernance représente, ou doit représenter, la fondation de toute décision majeure : le respect des interlocuteurs dans la profession, des concurrents, ainsi que le traitement équitable des fournisseurs.

Les objectifs

Ils représentent la finalité de chaque décision lancée. Naturellement, les objectifs peuvent évoluer, être modifiés, remaniés ou redéfinis au fur et à mesure du traitement d'une décision, de façon à conserver leur caractère réaliste.

> Prévision de CA et/ou de profits ; politique de formation des collaborateurs ; parts de marché ; productivité ; pérennité ; diminution des coûts fixes ; leadership sur son marché ; meilleure écoute du client ; niveau de qualité : nombre de retours, réclamations ; relations humaines (diminution de la rotation du personnel, montant de turnover) ; proximité du client.

Nombre de décideurs persistent à fixer des objectifs concrets à leurs équipes en refusant de discuter – ou de négocier – les moyens qui leur sont fournis pour les atteindre.

Si, ponctuellement, il est possible de faire mieux avec moins, cela ne doit cependant pas être érigé en principe, au risque de démobiliser ou de démotiver le ou les collaborateurs en question, qui ne se sentent plus liés aux objectifs irréalistes qu'on leur a fixés.

> Un de mes supérieurs dans la banque me confie un objectif d'augmentation irréaliste de 9 % des dépôts dans mon agence. Après lui avoir expliqué que

© Groupe Eyrolles

mon prédécesseur avait été promu pour avoir réalisé 6 %, je lui demande de quels moyens supplémentaires je vais disposer. Étant donné qu'il n'y avait rien de prévu en ce sens au siège de la banque, il conclut l'entretien par un « Faites au mieux ! » qui m'affranchissait de tout objectif précis…

La réalisation d'un objectif majeur fixé dans le cadre d'une décision s'accompagne généralement de décisions intermédiaires (sous-décisions) lesquelles sont assorties d'objectifs particuliers (sous-objectifs), et ainsi de suite. Il convient donc pour le décideur de veiller à ce que les sous-objectifs ainsi déterminés soient bien alignés sur, et en phase avec, l'objectif majeur de la décision principale.

La stratégie

Pour paraphraser Von Clausewitz, s'il n'y a pas d'objectifs, il ne peut y avoir de stratégies.

Alors que la vision sert une idée, la stratégie sert un objectif. La stratégie répond à la question « Comment ? » ; elle représente le cheminement à suivre et les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre l'objectif.

À propos de la mise en service du tramway de Florence le 14 février 2010 : « Cette réalisation s'inscrit pleinement dans la stratégie de développement du groupe RATP, qui répond à un double objectif :

- se positionner sur les grands projets de nouvelles infrastructures ferroviaires : les compétences du groupe RATP pour ce qui concerne la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont indéniables et son savoir-faire reconnu dans le monde entier ;
- s'implanter à l'étranger, dans des pays cibles (Italie, États-Unis…). »

Le terme « stratégie » étant utilisé de façon quotidienne et dans tous les domaines, souvent de façon abusive, le concept de « décision stratégique », mérite d'être souligné, car les deux termes sont de toute façon indissociables : on imagine mal une décision sans stratégie ou une stratégie sans décision ! Idéalement, toute décision doit être considérée comme une stratégie destinée à relier une situation donnée à un objectif voulu.

© Groupe Eyrolles

Dans cet esprit, quatre aspects sont à préciser :

- la stratégie ne peut exister – et n'a d'intérêt – que s'il y a interaction avec l'environnement interne ou externe ; sinon, il s'agit d'un simple plan. On voit peu l'utilité de monter une stratégie de façon isolée, pour une tâche que l'on va réaliser tout seul et pour soi-même !

  ▶ **Le concept de stratégie étant purement intellectuel, il ne doit pas être confondu avec le plan d'action.**

- la notion de stratégie concerne exclusivement l'avenir ; elle inclut donc une dose d'incertitude (*cf.* les paramètres analysés plus loin dans cet ouvrage) tels les réactions possibles de collaborateurs devant une modification de leurs tâches, le bouleversement de l'environnement financier (on l'a vu récemment), les contre-initiatives de la concurrence (après le lancement de l'iPhone en France), les événements insoupçonnés (le nuage volcanique islandais)…
- la stratégie incorpore souvent une dose de secret vis-à-vis des tiers – aussi bien en interne qu'en externe –, notamment dans un environnement concurrentiel, afin de créer un effet de surprise (le lancement de l'iPod et de l'iPad…). Ceci se situe généralement au niveau du chef d'entreprise, du propriétaire de la société, du Conseil d'Administration ou de l'actionnaire principal ;
- la stratégie, pour être applicable, doit être réactive et comporter une part de flexibilité sur certaines de ses composantes établies à l'avance devant les réactions ou les problèmes qu'elle induit. Il peut même être souhaitable de modifier sa stratégie afin de poursuivre un objectif inchangé ; mais dans certains cas extrêmes, c'est l'objectif qui doit être reconsidéré.

Attention : la différence de niveaux de réflexion stratégique des uns et des autres peut contrebalancer leurs poids hiérarchiques respectifs.

© Groupe Eyrolles

Le plan d'action

Il représente le déroulement précis, opérationnel de la stratégie, en offrant une réponse à la question « Quoi ? ».

> ▶ **Le plan d'action s'apparente à l'équivalent civil de la tactique utilisée dans le langage militaire.**

Pour le décideur, la prise de décision prend tout son sens lorsqu'il décline son plan d'action en tâches et actions concrètes, afin d'être en mesure d'effectuer un *reporting* à la fois fiable et précis devant sa propre direction ou son conseil d'administration, sans risque de remise en question sur le fond.

Dans certains cas, il peut être opportun – ainsi que nous le noterons dans la Partie C –, de faire remonter l'étude d'une décision du niveau micro vers le niveau macro si les circonstances ont changé, si celle-ci n'est plus applicable comme prévu ou si un des éléments de l'analyse s'avère erroné.

> ▶ **Dans le système français, la préparation d'une décision est souvent tellement délicate et longue, que toute flexibilité de la part du décideur ou de son équipe risque d'être considérée comme un manque de discernement ou de courage devant les difficultés de la mise en œuvre.**

Les paramètres techniques

« Ceux qui ne savent pas où ils vont sont surpris d'arriver ailleurs. »

Pierre Dac

Il est suggéré que les quatre principaux paramètres suivants, critères, incertitudes, risques et effets positifs et négatifs soient incorporés, affinés, complétés puis vérifiés tout au long du développement du processus de décision suivi.

© Groupe Eyrolles

Déterminer les critères à respecter[1]

Ils doivent être intégrés dès le lancement d'un processus de décision. Nous allons leur attribuer trois degrés d'importance décroissante : essentiels, significatifs et accessoires.

Ils devront être précisés pour chaque décision étudiée, à partir d'une infinité d'éléments dont nous citerons quelques exemples.

Les critères essentiels

Ils sont ceux dont on doit impérativement tenir compte dans le cadre de la décision à prendre, aussi bien pour des raisons d'éthique que parce qu'ils sont facteurs d'échec ou de succès du dossier étudié.

Les principaux critères essentiels incluent :

- l'alignement sur la vision du chef d'entreprise ;
- l'adhésion aux valeurs auxquelles l'entreprise a adhéré telles que le respect des contraintes juridiques, des normes, des procédures et réglementations de tout ordre ;
- les priorités en matière d'environnement, de pollution et d'économie d'énergie.

Certains critères essentiels sont plus concrets, comme la capacité à atteindre l'objectif fixé, le respect des budgets et des moyens humains disponibles, les impératifs de rendement minimal, les délais de mise en œuvre de la décision étudiée…

> La mise en place doit impérativement être terminée pour le 31 décembre ; le budget disponible est limité à 500 000 euros ; le nouveau système informatique choisi doit permettre de suivre les commandes jusqu'à la facturation ; le contrat d'embauche doit être rédigé en accord avec la convention collective ; les normes de ce produit doivent être en accord avec la réglementation en vigueur dans chaque pays.

1. Nous avons travaillé la méthodologie exposée ci-dessous avec un représentant de la Military Police de Washington, DC afin d'être en mesure de traiter tous les cas de décisions importantes à prendre.

© Groupe Eyrolles

Lorsqu'un grand nombre de critères essentiels sont imposés, il convient de vérifier s'ils sont bien compatibles entre eux.

Toute option qui ne satisfait pas aux critères essentiels devra être éliminée, à moins que ceux-ci ne soient reconsidérés et mis à jour au cours du traitement de la décision.

Les critères significatifs

Ils contribuent grandement au succès de l'opération, mais on peut les aménager ou les modifier. Un léger dépassement de budget dans une entreprise profitable ne doit pas créer un blocage dans l'accomplissement d'un projet de développement important. La démission d'un responsable de zone ne doit pas être crainte à la suite d'une réorganisation nécessaire de la politique commerciale de l'entreprise.

> Recruter un chef des ventes pour le 30 juin, *si possible* ; éviter un conflit avec le comité d'entreprise, *si possible* ; ne pas solliciter les banques pour une ligne de crédit supplémentaire, *si possible* ; obtenir des conditions de maintenance garantie sur deux ans, *si possible*.

Les critères accessoires

Ils apportent une plus-value au choix retenu mais de façon marginale, c'est-à-dire en améliorant indirectement la résolution du problème. À ce titre, ils peuvent être contournés sans représenter un obstacle à la bonne réalisation de la décision étudiée.

> « Ça ne change rien si l'une des trois entreprises de sous-traitance chargées de la teinture des tissus ne donne pas suite à notre appel d'offres pour une mission particulière. » ; « Ça ne change rien si notre principal concurrent nous menace d'un procès pour *dumping*. » ; « Ça ne change rien si le patron en profite pour faire refaire la brochure des autres filiales. »

Des critères peuvent être considérés tour à tour comme essentiels, significatifs ou accessoires, selon le contexte. En voici quelques exemples :

- un montant d'investissement maximal ;
- un nombre d'unités vendues à l'échéance prévue ;

© Groupe Eyrolles

- une rentabilité minimale ;
- respecter les valeurs, l'éthique et l'image de l'entreprise ;
- ne pas recruter de personnel supplémentaire, sauf intérimaires ;
- ne pas laisser nos concurrents deviner nos intentions ;
- un budget publicité maximal.

Lorsque l'ensemble des critères ne peut être satisfait, ceux-ci devront être classés dans un ordre de priorité décroissant, en fonction du dossier à l'étude.

Intégrer les incertitudes

Il est utile de les répartir également en trois catégories, suivant le degré d'influence que l'organisation peut exercer sur les événements et/ou l'anticipation dont on peut faire preuve. Les incertitudes peuvent être contrôlables, semi-contrôlables ou incontrôlables.

Les incertitudes contrôlables

Ce sont celles pour lesquelles la réalisation ne fait aucun doute.

> « Le directeur financier nous suivra dans ce choix. » ; « Le client confirmera sa commande si nous lui accordons une réduction de 5 %. » ; « Notre fournisseur nous donnera sa réponse demain si nous lui envoyons notre contre-proposition avant midi. »

Les incertitudes semi-contrôlables

Ce sont celles qui devraient se réaliser si un choix particulier est retenu, mais on n'est pas totalement sûr.

> « La concurrence *ne devrait pas* baisser ses prix en réaction à notre promotion commerciale. » ; « Le chef d'entreprise *ne devrait pas* s'opposer à ce choix. » ; « Les syndicats *ne devraient pas* réagir à notre décision de supprimer les primes de fin d'année. » ; « Le service des douanes *ne devrait pas* bloquer notre expédition. »

© Groupe Eyrolles

Les incertitudes incontrôlables

Elles ne permettent absolument pas de prévoir ce qui va se passer dans un contexte donné.

> Le temps qu'il fera aux prochaines Vingt-quatre Heures du Mans ; la force du vent demain à 14 heures au départ de la régate ; la réaction de notre fournisseur si nous tentons de le racheter ; la compatibilité de notre mode opératoire aux nouvelles normes de pollution ; la réaction d'une secrétaire si on la mute dans un autre service.

Voici quelques exemples d'incertitudes dont il est important de déterminer au cas par cas le caractère contrôlable, semi-contrôlable ou incontrôlable :

- le degré de loyauté des exécutants ;
- la position du conseil d'administration ;
- la décision des prud'hommes si on va jusqu'au litige ;
- l'occurence de grèves ou de barrières non douanières dans un pays ;
- l'accord de financement de ce projet par la banque ;
- l'obtention de brevets solides ;
- le dépassement de budget au cours de la mise en place ;
- la résistance du produit dans des conditions d'humidité élevée.

Pour mémoire, il existe également un type d'incertitude fondé sur l'incapacité à évaluer la qualité et la validité des informations reçues, donc à tirer des conclusions utiles.

Calculer les risques

« La seule possibilité d'exclure le risque est-elle de ne rien faire ? »
À propos des nouvelles réglementations s'appliquant
aux Petits Chanteurs à la Croix de Bois[1]

1. L'Administration veut soumettre les Petits Chanteurs (des enfants des classes de CM1 jusqu'à la 3e) à la législation sur le travail.

© Groupe Eyrolles

La principale différence entre le risque et l'incertitude est que le premier est calculable, et le second ne l'est pas. On prend un risque, mais on subit une incertitude.

L'attitude vis-à-vis du degré d'acceptation du risque d'un décideur est cruciale pour comprendre son comportement face à certaines situations.

À la différence des situations de risque important qui sont épisodiques et isolées, l'incertitude est, en revanche, omniprésente. Elle désigne les situations dans lesquelles les distributions de probabilités n'existent pas ou ne sont pas connues des agents.

> Le cas du choix d'un sous-traitant à un moment donné : on ne connaît pas la probabilité qu'a chaque sous-traitant de disparaître.

L'époque actuelle démontre qu'il existe un nombre croissant de risques à étudier, qu'ils soient de nature juridique, commerciale, financière, technique, industrielle ou logistique (problèmes de livraison, etc.). Ceux-ci peuvent être analysés et calculés, puis appliqués à chaque option retenue.

Les options finales doivent donc être préparées et classées en fonction de l'importance du risque que l'on est prêt à accepter sur un dossier particulier.

Les risques peuvent être élevés, moyens ou faibles.

Les risques élevés

Ils sont généralement liés à des décisions pouvant entraîner des pertes d'un montant difficilement acceptable par l'entreprise.

> Augmentations tarifaires ; la démission de collaborateurs clés ; la fermeture momentanée de l'usine par décision administrative ; la grève d'une partie du personnel pour lutter contre les décisions prises ; la fabrication d'une grosse commande pour le compte d'une entreprise en difficulté.

© Groupe Eyrolles

Les risques moyens

Ils correspondent aux décisions qui concernent les opérations courantes de l'entreprise ou projets qui ne mettent pas en péril l'entreprise.

> La construction d'une toute petite prolongation de l'atelier sans permis de construire ; l'expédition de la marchandise payable en US $ à 90 jours sans couverture de change ; la mise au point d'un nouveau produit sans garantie de son succès auprès des consommateurs ; le choix d'un réseau de distribution particulier sur un nouveau marché étranger.

Les risques faibles

Ils sont inévitables et font partie du fonctionnement quotidien de l'organisation. Les décideurs ne peuvent être tenus pour responsables de leur occurrence.

> Les retards de paiement induits par la décision de fournir certains clients ; la demande de mutation d'un collaborateur dans le cadre d'une restructuration interne ; la désorganisation de la facturation pendant la mise en place d'un nouveau progiciel informatique ; l'incapacité de répondre à un surcroît de demande d'un produit pendant une campagne commerciale.

Les risques de toute nature doivent être listés au cours de cette phase et des calculs effectués par tous les participants concernés ; leur loyauté à cet égard devra être vérifiée *a posteriori*. Les commentaires du style : « J'étais sûr que ça allait arriver… » sont à bannir s'ils n'ont pas été exprimés et explicités au bon moment.

Évaluer les effets positifs et négatifs du choix

Les effets positifs et négatifs du choix de chaque option étudiée sont à anticiper, analyser et évaluer de la même façon que les incertitudes et les risques, mais séparément, afin de déterminer lesquels sont acceptables pour l'entreprise.

© Groupe Eyrolles

- Effets positifs : enthousiasme de la force de vente, diminution du taux de retour d'un produit, diminution des charges fixes à la suite de la fusion de l'entreprise avec un confrère ou un concurrent.
- Effets négatifs : coût d'un procès, délais de reconversion d'une chaîne de fabrication si le produit ne se vend pas, directeur de filiale qui va démissionner, système informatique hors circuit pendant trois jours.

Un des effets les plus importants à anticiper, avant d'effectuer un choix, réside dans l'opposition que certaines options pourront entraîner si elles sont appliquées. Les questions à étudier consistent alors à évaluer l'importance des négociations à mener.

Les éléments présentés ci-dessus – critères, incertitudes, risques et effets – ont un double objet :

- s'obliger à faire l'effort d'identifier, de lister et de discuter tous les aspects à intégrer lors de la préparation d'un choix ;
- représenter une base communément partagée des différents paramètres auxquelles le décideur est confronté dans le cadre de la décision qu'il étudie, afin qu'il n'y ait ni surprises, ni luttes, ni refus de coopérer au moment des mises en place.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 6

Les aspects humains : le pouvoir de décider

« D'abord être fort, ensuite avoir raison. »[1]
Moshe Dayan

Le pouvoir de décider au sein d'un groupe est naturellement lié à une situation initiale :

- détention d'un bien ou d'un capital, (c'est mon argent, ma machine, ma société) ;
- élection ou nomination ;
- besoin de s'organiser pour survivre contre la concurrence (Bouygues et SFR après le lancement de l'iPhone par Orange), contre l'agresseur (Churchill en 1940), dans une situation de crise (l'organisation américaine sur place au cours du drame d'Haïti).

En tant que décideurs, nous sommes jugés à la fois sur le contenu de nos décisions et sur la façon dont nous les gérons.

1. Cette citation est plus utile dans le cadre de ce livre que celle, fataliste, de La Fontaine sur la **raison du plus fort** car elle inclut une méthodologie.

© Groupe Eyrolles

Nous allons d'abord examiner les principaux rôles qui peuvent être joués dans une organisation, puis nous modéliserons le « pouvoir de décider » à partir de ses composantes.

Un grand nombre d'acteurs différents dans un processus de décision

De nombreux rôles sont concernés dans une décision importante. Et, au fur et à mesure de l'avancement d'une décision, certains rôles sont créés, modifiés, supprimés ou remplacés. Une même personne peut jouer plusieurs rôles, ou même tous les rôles ; mais celui que l'on tient dépend de l'attitude que l'on veut observer au cas par cas : commandement ou soumission, initiative ou passivité, acceptation ou refus…

Galbraith avait identifié quatre différents rôles fixes dans une organisation : celui qui décide, celui qui sponsorise, celui qui conseille et celui qui est informé. Mais dans les faits, il y en a souvent plus, suivant la dimension et l'activité de l'organisation considérée, l'enjeu reconnu ainsi que l'intérêt suscité par la décision étudiée.

Les décideurs

Nous avons vu dans le chapitre 3 qu'ils pouvaient se positionner à tout niveau de l'organisation. Tout membre d'une organisation peut être amené à jouer un rôle de décideur à un moment donné, en fonction d'un enjeu stratégique donné mais aussi par sa fonction, par opportunité, voire rébellion s'il est un passage obligé.

Les réalisateurs

Ils font faire ou font eux-mêmes. Ce sont ceux qui **appliquent** la décision ; leur pouvoir peut devenir considérable une fois que le choix est transformé en délégation ou instruction détaillée, expliquée, avec mise à disposition de moyens.

© Groupe Eyrolles

Mieux ils sont considérés et plus tôt ils sont mis au courant, moins nombreux seront les problèmes dans la mise en place de la décision, et plus facilement ces derniers seront réglés.

Ils ne peuvent pas imposer une décision, mais ils peuvent influer sur son cours et orienter les options sur des arguments techniques.

Les messagers

Il y a trois grandes catégories de messagers :

- L'assistant(e) ou la secrétaire du dirigeant, d'un cadre ou d'un manageur. Ses phrases types sont : « Le patron a dit que vous ne deviez pas vous occuper de… », « Le patron veut que vous… », « Ils ne sont pas intéressés par… », « On attend votre rapport sur les aspects juridiques et les risques financiers », etc.

  Ce messager commet, en général, un délit d'initié. Il est rarement mandaté ouvertement par sa hiérarchie pour faire passer le message qu'il transmet, et surtout de la façon dont il le transmet.

  Il peut ainsi profiter d'une position charnière dans le cheminement d'une information ou d'un emplacement géographique unique pour tout voir passer et tout entendre. Il s'arroge ainsi une sorte d'autorité occulte, par le fait qu'il détient la primeur d'une information qui ne lui était sans doute pas destinée, en se considérant comme un passage obligé.

  La solution consiste à insister pour avoir l'information en direct de l'émetteur tant que le rôle du messager n'est pas officialisé.

  ▶ **C'est un combat à mener dès le premier jour de la prise de responsabilité d'un nouveau poste. Après, c'est trop tard.**

- Le messager de mauvaises nouvelles.

Il est celui que son chef ne veut pas écouter afin de ne pas être dépendant de lui. Ses collègues n'ont *rien entendu* et en plus, on ne le croit pas. Son chef l'oblige à se justifier alors qu'il n'y est pour rien, s'en prend à lui, demande confirmation à d'autres personnes, à d'autres sources.

© Groupe Eyrolles

- Le « vrai » messager.

  Il est celui qui fait circuler l'information qui doit être transmise de façon neutre à tous les intéressés, sans tri, sans préférence et sans implication personnelle. S'il existe des incertitudes ou des zones d'ombre, le messager doit les présenter comme telles.

  Ce messager peut prendre une importance démesurée dans les systèmes faibles, c'est-à-dire lorsqu'un décideur s'en remet à lui pour véhiculer un message ou une décision délicate au sein d'une équipe.

  Il peut également devenir tantôt la cible des critiques lorsque la décision est impopulaire, tantôt l'objet de courtisanerie si la décision peut entraîner des nominations, des rôles nouveaux (comme la participation à une *Task Force*, par exemple).

  Mais dans tous les cas, une règle unique s'applique : « Don't court the messenger »[1].

Les experts

On a besoin d'experts dans deux cas :

- lorsqu'on ne peut pas prendre de recul sur la situation parce qu'on est trop *impliqué,* ou au contraire, trop *éloigné* ;
- lorsqu'on n'a pas tous les éléments pour effectuer un choix.

Ils peuvent effectuer des analyses ou des calculs précis, apporter un éclairage et une vision différente, avec une approche plus précise ou plus large. C'est donc une complémentarité « objective » que l'on cherche, lorsqu'elle n'existe pas en interne.

Mais il faut beaucoup de courage pour passer de la recommandation de l'expert à la « décision » d'agir, même s'il est compétent et indépendant.

1. Ne courtisez pas le messager.

© Groupe Eyrolles

Il est préférable de ne pas solliciter un expert trop proche de ses propres vues : sa plus-value ne serait pas constructive. Il vaut mieux chercher à entendre des opinions diverses.

Les experts peuvent être sollicités tout au long du traitement de la décision.

En ce qui concerne le mode de communication entre un décideur et un expert, il convient de séparer l'avis, le conseil et la recommandation.

- **L'avis doit être objectif,** non intéressé, non concerné et non impliqué. Aucune responsabilité ne doit être attachée à l'avis donné.

  - Question : « Qu'est-ce que vous en pensez ? Quel est votre avis sur ce dossier ? »
  - Réponse : « Je vous donne mon avis, mais vous êtes libre d'en faire ce que vous voulez. »

- **Le conseil est subjectif**, il engage son auteur mais il n'est pas toujours prouvable. Le conseiller s'identifie à son interlocuteur, se met à sa place, cherche à influencer sa décision.

  « Moi, je ferais ça comme ça. » ; « Si j'étais vous… » ; « Je vous conseille de garder votre avocat. » ; « Je vous conseille de racheter votre concurrent. » ; « Je vous conseille de ne pas facturer en dollars. »

Le conseil peut engendrer trois types de problèmes :

– si le bénéficiaire suit le conseil, il devient redevable de son conseiller et leurs relations risquent d'en être affectées, mais de façon différente, selon que l'issue de la décision prise a été positive ou négative ;

– si le bénéficiaire ne suit pas le conseil, son conseiller peut refuser de coopérer la prochaine fois, surtout si l'issue de la décision prise a été négative ;

– si le bénéficiaire souhaite juste penser à voix haute en faisant semblant de demander un conseil sans laisser le conseiller s'exprimer, ce dernier peut se vexer.

© Groupe Eyrolles

– dans tous les cas, le bénéficiaire du conseil affaiblit sa position vis-à-vis de son conseiller, surtout si c'était « à titre confidentiel ».

- **La recommandation** est la somme de l'avis et du conseil, assortie d'une méthodologie.

  Elle est professionnelle. Elle engage son auteur. Elle doit être justifiée par des faits ou des arguments, et indiquer les modalités et conditions de succès de son application.

  Une recommandation écrite : « La secrétaire comptable à trois reprises n'a pas fait son travail de remise des états statistiques à l'Administration, entraînant des pénalités de 3 000 €. Afin d'éliminer définitivement ce problème, je vous recommande de la muter dans le service expéditions où elle dépendra d'un chef de service exigeant et très précis qui la formera à plus de rigueur. Mise en place suggérée : 1er juin. »

  La recommandation est donc une solution complète comprenant un diagnostic, une prise de position, et une marche à suivre.

  Seule la recommandation est professionnelle : on **donne** un conseil, mais on **vend** une recommandation.

Les contrôleurs

Leur mission de contrôle (sécurité, procédures, production, quantités, qualité…) leur donne un pouvoir occulte dont ils peuvent user en fonction de leur caractère, conscience professionnelle, intelligence, capacité de compréhension, etc.

Leur position hors hiérarchie leur permet assez facilement d'agir sur les événements, habituellement de façon négative puisque c'est uniquement en censurant qu'ils peuvent se faire remarquer.

Les « touristes »

Par « touristes », on entend les relais de rumeurs, commentaires, critiques, jugements qui circulent lors de la mise au point d'un projet

© Groupe Eyrolles

important, et qui ont pour effet de démotiver et de faire douter les personnes concernées.

Les « touristes », par définition, ne jouent aucun rôle technique dans la décision traitée. On les voit souvent graviter autour d'une décision, sans être ni concernés ni impliqués dans le dossier en question.

ANTIDOTE EFFICACE

On n'a pas trouvé de moyens pour empêcher les membres d'une équipe de parler, de dénigrer les décisions, d'inquiéter les bons éléments, de jeter le doute partout où ils passent, d'insister sur l'aspect négatif de tous les sujets dont ils se saisissent. Mais la meilleure méthode pour limiter ce genre de risque consiste à les gagner de vitesse, en donnant rapidement une version officielle de toute décision importante par les moyens classiques : réunions d'information, bulletins internes, notes de service, etc.

- Certains restent silencieux officiellement, mais ils observent et communiquent entre eux officieusement, « en catimini », mais à une seule personne à la fois (« Je ne vous ai rien dit »).
- D'autres, nombreux, critiquent ouvertement, mais surtout *a posteriori*.
- D'autres encore peuvent servir utilement de témoins, être informés de la situation, être utilisés pour renforcer des arguments, être sollicités hors cadre structurel (*cf.* la différence avec les experts), donner des impressions personnelles.

© Groupe Eyrolles

Un besoin d'autorité

« Il est, au plus haut degré, ce qu'on appelle l'autorité.
On l'écoute avant même qu'il ait parlé. »

Anatole France

Dans les entreprises, à l'école ou dans les lieux publics (musées, magasins…), le concept d'autorité a dû évoluer, et ce quel que soit le domaine ou le pays concerné. C'est d'ailleurs ce que soulignent *Les Échos* dans leur numéro du 30/11/09 : « Les restructurations liées à la crise induisent des modes de direction autoritaires qui vont à l'encontre des modes de management qui se développaient jusqu'alors. »

Quelles sont les raisons de cette évolution de l'autorité ?

- les caractéristiques changeantes de l'environnement telles qu'elles ont été présentées dans le chapitre 1, notamment l'accélération du système, de la densité, de l'incertitude et de la turbulence ;
- l'évolution de la notion de responsabilité du mandataire social qui ne peut plus se permettre le moindre laxisme dans le fonctionnement de son organisation ;
- la variété grandissante des profils et des cultures dans les grandes organisations, laquelle impose de limiter les risques d'interprétation dans l'exécution des tâches, au risque de sous-utiliser les plus-values existantes (ce que nous allons tenter de rétablir dans les prochains chapitres).

Pour qu'une idée, une suggestion, un problème… se transforme en décision, il faut une crédibilité, une légitimité, sous forme de quantité d'autorité. Nous allons appeler cette crédibilité, qu'elle soit admise par les tiers ou qu'elle leur soit imposée, le « pouvoir de décider ».

Le **pouvoir de décider** est la résultante de plusieurs lignes de force. Il peut être différent pour chaque décision, par opposition au **pouvoir de décision** qui est moins précis et moins adaptable à chaque situation.

© Groupe Eyrolles

Chaque membre d'une organisation dispose potentiellement d'une certaine quantité d'autorité, fixe ou variable, qui peut être établie ou reconnue (*cf.* les décideurs officiels), fondée ou non fondée (*cf.* les décideurs officieux). Elle peut être valable de façon permanente « par tacite reconduction ». Elle peut être provisoire ou simplement confiée/prise au cas par cas : cela dépend à la fois du type d'organisation, du sujet traité et de la personne concernée.

Une fois que le pouvoir de décider est établi, les individus vont jouer le rôle de leur fonction, se mouler dedans (avec ou sans uniforme…) : agent de la sécurité, hôtesse de l'air, responsable commercial, technicien, etc. C'est ce qui va leur permettre de s'imposer (vis-à-vis d'eux-mêmes ou des tiers) dans leur environnement.

> L'attitude de certains agents de contrôle est significative : ils se régalent d'une infraction, d'un billet non composté, d'une situation anormale. Lorsqu'on est en situation irrégulière, on est à leur merci. Leur pouvoir passe ponctuellement de zéro à l'infini grâce à nous ! En revanche, lorsqu'ils rentrent chez eux, cela peut être différent…

Au fur et à mesure que l'on progresse dans le processus de décision, les aspects techniques, objectifs ou rationnels, sont complétés, voire remplacés, par les aspects humains avec toutes les dimensions subjectives et relationnelles que l'on peut concevoir.

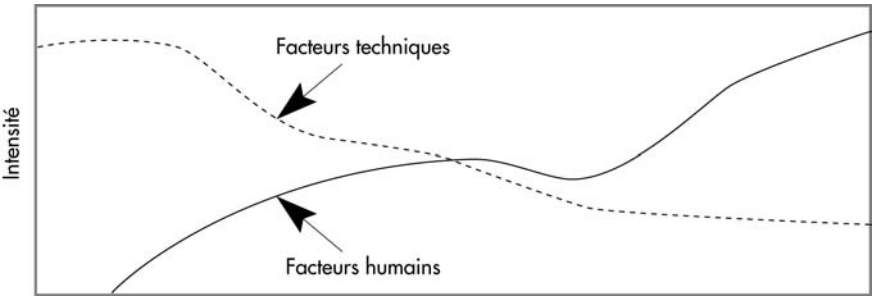
Si on prend le cas classique d'une entreprise qui doit agrandir ses bureaux pour faire face à son expansion, la définition de la situation va être d'abord technique ; puis, les personnes associées à ce dossier vont faire valoir leurs arguments respectifs en les défendant avec véhémence, en s'identifiant à leurs préférences, en cherchant des arguments qui confortent leurs vues. En cas de désaccord sur les choix (déménagement dans la même ville, déménagement dans une banlieue, travaux d'aménagement sur place, création d'un second site séparé, etc.), l'intensité des discussions va donc croître, et seule une différence dans le poids relatif des intervenants pourra faire émerger un choix.

© Groupe Eyrolles

Un autre cas pourrait être la tentative de rachat hostile d'une entreprise par une autre (Yahoo par Microsoft ?), dans lequel l'enjeu devient une lutte des personnalités dirigeantes, sans que les intérêts des clients soient incorporés dans les priorités.

La décision se situe donc au carrefour de l'analyse rationnelle et des enjeux humains, et là réside tout son intérêt, toute sa difficulté.

C'est ce que montre le graphique suivant, qui compare l'intensité relative des facteurs techniques et humains dans le temps, au fur et à mesure de l'évolution d'une décision.



Déroulement d'une décision
Courbe technique descendante – courbe humaine montante

Mais quelles sont donc les lignes de force constitutives du pouvoir de décider d'un individu dans une organisation ?

Nous les avons scindées selon trois catégories traditionnelles :

- l'autorité hiérarchique que cet individu a acquise au sein d'une structure ;
- l'autorité de compétence technique qu'il a accumulée ;
- l'autorité d'influence qu'il est susceptible d'exercer sur son entourage.

© Groupe Eyrolles

L'autorité hiérarchique

« N'oubliez pas que je suis votre boss ! »
Eisenhower en 1945 à Montgomery qui refusait de se plier à ses instructions

L'autorité hiérarchique tient sa légitimité du respect de la structure interne et de l'ordre établi. Les relations sont dépersonnalisées de façon à :

- privilégier le poste, le rang ou le titre plutôt que la personne ;
- standardiser au maximum le fonctionnement, lorsque par exemple une nouvelle règle interne est signée par la hiérarchie ;
- prévoir la majorité des situations à traiter ;
- pourvoir au recrutement et au remplacement des individus sans perturbations profondes.

Les fonctions des individus sont directement liées à leur autorité à l'intérieur. C'est, poussé à l'extrême, une variante du système militaire et du taylorisme : le ratio temps de réflexion/temps d'exécution est théoriquement proportionnel au rang hiérarchique tenu.

L'autorité hiérarchique pure existe rarement dans les organisations parce que, en plus du problème qu'elle crée dans les relations humaines, elle limite l'optimisation de la plus-value des employés (pourtant inestimable dans un système complexe et hautement technique). Mais elle rend moins nécessaire la justification d'une décision une fois qu'elle est prise : le choix effectué est supposé être judicieux et exempt de menaces.

> « J'ai décidé de fermer notre magasin de Londres. » En fait, le PDG sous-entendait que sa décision était justifiée par le fait que « nos produits ne sont plus adaptés au marché anglais ». Mais il a préféré limiter son discours à sa partie hiérarchique.

Par opposition au système américain, où l'autorité hiérarchique est respectée linéairement à tout niveau de l'organigramme, le poids hiérarchique en France perd souvent de son intensité en descendant dans l'organigramme ; c'est-à-dire que l'autorité hiérarchique du N+1 sur un

© Groupe Eyrolles

collaborateur situé en bas de l'organigramme est beaucoup plus faible que celle d'un directeur général sur l'un de ses directeurs.

Il faut donc trouver une autre façon d'obtenir l'exécution d'un travail donné, soit en s'appuyant sur une autorité hiérarchique plus élevée, avec le risque de perte d'autorité et/ou de décision différente, soit en utilisant les autres supports d'autorité analysés plus loin.

Les avantages de l'autorité hiérarchique

L'autorité hiérarchique permet :

- la rationalisation des rapports entre les membres d'un groupe ;
- la légitimité des rôles, des actions prises ou des décisions ;
- la faculté de déléguer les tâches sans remise en question de l'autorité du délégueur.

Les instructions abusives, qui se manifestent parfois dans ce type de relation entre les individus, peuvent être éliminées par un recours en paliers successifs à l'autorité hiérarchique supérieure afin d'éviter des conflits, qu'ils soient ouverts ou feutrés.

Mais surtout, le principal atout de ce support d'autorité réside dans l'ordre et la stabilité qu'il instaure à l'intérieur d'une structure.

Les limites de l'autorité hiérarchique

À l'extrême, l'autorité hiérarchique peut mener :

- à l'autocratie : l'autorité absolue, tyrannique, incontrôlée et illimitée qui est investie dans une personne, et qui peut conduire à l'aveuglement ;
- à l'autoritarisme, qui cache souvent une dose de fragilité psychologique et/ou un seuil d'incompétence dépassé.

La rétention d'information, le silence sur les motivations et objectifs de leurs décisions sont des armes bien connues des responsables hiérarchiques, surtout lorsqu'ils sont eux-mêmes dans une position inconfortable vis-à-vis de leur propre hiérarchie. Cette attitude crée des malentendus

© Groupe Eyrolles

avec leurs collaborateurs qui ne comprennent pas, et qui peuvent continuer à faire des erreurs, donc irriter leur N+1, et ainsi de suite.

Pour un responsable, la façon la plus « reposante » de juguler l'opposition consiste donc à jouer la carte de la hiérarchie pure (lorsqu'elle est admise), assortie d'une limitation du dialogue ouvert. Mais il court alors le risque de voir se développer, avec le temps, un vent de révolte qui peut prendre les formes les plus subtiles, donc les plus dangereuses s'il reste fermé à toute discussion :

- s'il est propriétaire de l'entreprise, cette opposition se concrétisera par des démissions, des démobilisations ou même des grèves ;
- s'il est un dirigeant nommé, la palette d'actions de revanches possibles sera beaucoup plus large, et toutes les ruses connues ne tiendraient pas dans ce livre…

Un des grands malentendus pour un décideur consiste à croire qu'il dispose d'une certaine autorité hiérarchique dans sa structure, sous prétexte qu'il n'a pas encore rencontré d'opposition avouée systématique. Or, son autorité peut être contestée, remise en cause, non soutenue en cas de conflit, ou bafouée par ses collaborateurs sans le moindre risque de sanctions à leur endroit ; d'où leur intérêt de créer des situations qui permettent de jauger cette autorité, juste pour voir.

L'autorité hiérarchique crée également le problème de l'instruction opposée à la délégation. Ce qui n'est pas à la fois prévu, organisé et explicité à l'avance par la hiérarchie ne peut se traiter sans la solliciter (*cf.* les grands principes du Taylorisme). D'où la nécessité, dans ces structures, de développer des techniques de communication en temps réel, en sachant que rien ne remplace le jugement et l'action des personnes sur place.

Dans les faits, l'instruction hiérarchique pure ne fonctionne correctement que si l'on sait bien délimiter les concepts d'autorité et d'instruction ; ceci afin d'éviter qu'une des parties en présence ne profite du flou existant pour critiquer l'autre.

© Groupe Eyrolles

- Le collaborateur : « Vous m'aviez dit de ne rien décider sans votre accord ! » ; ou : « Vous ne m'avez pas demandé de résoudre le problème tout seul sur place ! »
- Le décideur : « Je vous ai confié ce dossier : faites votre travail ! » ; ou : « Vous n'aviez pas à accorder une réduction à ce client sans m'en parler ! »

Solution ?

La dernière limite de l'autorité hiérarchique est la notion de titre qui peut être simplement honorifique, ou bien représenter une réelle responsabilité hiérarchique : directeur général, directeur général adjoint, directeur général délégué, directeur, directeur adjoint, sous-directeur, manageur, responsable (RRH dépendant du DRH), et ainsi de suite.

En réalité, cela dépend de chaque organisation, chaque cas étant particulier.

Dans un établissement hospitalier, le dirigeant n'a pas voulu accorder à un candidat de valeur, le titre de « directeur des achats » qu'il demandait du fait de son expérience et de ses compétences reconnues sur le marché dans le domaine concerné. La transaction a échoué, juste pour une raison de titre.

Les principaux supports de l'autorité hiérarchique

- Les organigrammes, les plans d'action, les descriptions de poste, les *process*.
- Les procédures, les lignes de crédit pré-approuvées, les comités à tout niveau.
- Les règles internes, les inspections, les évaluations annuelles et les plans de carrière.
- Les coordinations fonctionnelles, les circuits officiels d'information, le *reporting* standardisé.

© Groupe Eyrolles

L'autorité de compétence

« Les savants sont des gens qui, sur la route des choses inconnues, s'embourbent un peu plus loin que les autres. »
Alphonse Karr

Les décisions qui sont prises sur la base de la compétence privilégient l'équilibre entre l'homme, l'organisation et le sujet traité. C'est-à-dire que ce n'est plus seulement le statut seul qui permet d'imposer une décision, mais la valeur des arguments développés et la sincérité de celui qui les exprime. Dit brutalement : on sait, ou on ne sait pas… Et si on sait, on doit pouvoir prouver. Tout ce qui n'est pas fondé sur l'expertise n'est donc pas réellement pris en compte.

Quels que soient les sujets traités, les principaux éléments de cette ligne de force incluent l'expérience, évidemment, mais aussi la formation, la connaissance théorique, la technicité, l'intelligence, la logique, et les résultats obtenus antérieurement.

La gestion des décisions dans les organisations qui privilégient l'autorité de compétence met en avant :

- l'évaluation plutôt que le jugement ;
- le consensus plutôt que le conflit ;
- la réduction des incompatibilités plutôt que les vexations ;
- les suggestions plutôt que les instructions.

La compétence n'est pas seulement technologique, comptable, informatique, juridique, situationnelle (résolution de crises) ou analytique (analyse d'une situation), mais également managériale (gestion d'une équipe), relationnelle (négociations)…

Les avantages de l'autorité de compétence

- La coopération et la collaboration sont plus ouvertes que dans les structures hiérarchiques.
- La circulation de l'information se réalise sur des bases techniques, désintéressées, et la compétence est supposée être au service de la logique.

© Groupe Eyrolles

- Les arguments sont développés dans le sens de la plus grande objectivité et de la plus grande rationalité.
- la décision la plus adaptée aux circonstances, indépendamment du poids relatif de ses défenseurs et de leurs intérêts particuliers, est recherchée.

Les limites de l'autorité de compétence

La nature humaine étant ce qu'elle est, l'information communiquée peut être biaisée, sélectionnée, mal présentée à dessein, surtout en ce qui concerne les conséquences. Mais elle peut surtout être incomplète ou invérifiable.

> Le traitement du problème de la grippe H1N1 ; l'annulation de tous les vols à cause du nuage volcanique islandais.

De plus, la spécialité dans un domaine engendre une forme de prosélytisme qui rend tellement convaincant que les tiers finissent par être influencés par le poids des arguments avancés. Ou bien le temps leur manque pour préparer et développer des arguments aussi précis et imposants dans une autre direction.

La personne la plus compétente dans son domaine peut donc obtenir gain de cause dans l'étude d'une décision, alors que la solution proposée ne correspond absolument pas au meilleur choix.

Les querelles d'experts peuvent faire perdre de vue l'objectif ultime de la décision étudiée, et les aspects stratégiques des options possibles peuvent ainsi être occultés.

Avec le développement permanent de nouvelles spécialités techniques, de nouvelles écoles de pensée et études contradictoires, une compétence reconnue peut se trouver dépassée rapidement. L'autorité, dans un domaine, peut perdre son aura et/ou son audience extrêmement rapidement, ou même se trouver confrontée à des opinions diamétralement opposées mais également valables.

© Groupe Eyrolles

L'autorité de compétence poussée à l'extrême finit par limiter sa portée aux aspects purement factuels au détriment de considérations plus subtiles, plus relationnelles, plus subjectives. Et pourtant ces dernières contribuent au niveau d'enthousiasme et de motivation des exécutants chargés de la mise en place des décisions prises.

Mais les principaux risques sont liés à la récupération de supports techniques aux fins d'augmenter son propre pouvoir de décider.

Les principaux supports de l'autorité de compétence

- L'expérience, la formation, la connaissance, la technicité, les chiffres et statistiques.
- Les besoins identifiés objectivement, les groupes de travail et *Task Forces*, le travail d'équipe.
- L'arbitrage, la coopération/collaboration naturelle, la bonne foi présumée des intervenants, l'information désintéressée et non triée ;
- Le respect et la compréhension mutuels.

L'autorité d'influence

Les décisions fondées sur l'influence privilégient les rapports entre les individus par rapport à la structure.

L'autorité d'influence n'est fondée ni sur la hiérarchie ni sur la compétence, car elle représente la personnalisation du débat. Indépendamment des deux autres supports d'autorité, l'influence s'exerce tantôt pour ou contre la structure, tantôt pour ou contre la compétence. Elle est une arme virtuelle au service d'une idée, bonne ou mauvaise, honnête ou malhonnête.

Elle se développe naturellement dans les organisations, souvent pour satisfaire les besoins individuels d'être considéré, de compter auprès de la hiérarchie.

© Groupe Eyrolles

C'est, en général, ponctuellement, que se développe le besoin d'influencer par l'utilisation d'un argument jugé propice, destiné à contrebalancer l'autorité hiérarchique.

> ▶ **Lorsque la connaissance parfaite d'un dossier ne suffit pas à modifier la ligne de conduite d'un supérieur hiérarchique, il est tentant de rentrer dans une relation d'influence.**

Les directions générales ont tendance à être convaincues qu'elles prennent de bonnes décisions lorsque aucune opposition ne se manifeste. Mais ce peut être faux pour deux raisons :

- les techniciens, les experts ou les exécutants peuvent n'avoir aucune motivation, voire aucun intérêt, à **influencer** leur direction ;
- les tirs de barrage de la hiérarchie (manque de liberté d'expression) peuvent être tellement puissants que toute velléité d'opposition, ou même de questionnement, est vouée à l'échec avant même d'essayer ; ce qui a pour effet de sous-utiliser les plus-values professionnelles existantes, qu'elles soient individuelles ou collectives.

De plus, l'autorité d'influence cherche à modifier les rapports de force, en exploitant les faiblesses de certaines personnes ou les failles dans le système organisationnel. Mais cette recherche peut provenir d'un réflexe de survie, dans la mesure où elle remet en cause les objectifs et les décisions en cas de perte de confiance envers les décideurs.

Si elle est bien exploitée, l'autorité d'influence s'apparente à ce que les Américains appellent le *creative disagreement*. Dans le cas contraire, elle représente un contre-pouvoir.

Mais dans tous les cas, il s'agit bien d'un souci de modifier une situation.

- Aller voir A pour lui demander son aval sur un projet spécifique en lui disant que B est d'accord, ce qui n'est pas « vraiment vrai » ; puis, aller voir B pour lui dire que A est d'accord.
- Dire au directeur financier que, s'il appuie votre décision de financer votre nouvelle campagne de publicité, vous l'aiderez à votre tour à faire passer sa décision de recruter un contrôleur de gestion.

© Groupe Eyrolles

La recherche d'influence sous forme de groupes de pression ou de coalitions, semble être issue d'une volonté de modifier l'allocation des ressources au sein d'une organisation (budgets, titres, avantages en nature, etc.), sous des formes tantôt positives lorsqu'elles aident le décideur à gérer une décision, tantôt négatives lorsqu'elles n'ont pour objet que de lutter systématiquement contre le décideur.

Enfin, il peut apparaître excitant de faire basculer une décision pratiquement adoptée, juste pour chercher à influencer, non pas quelqu'un, mais le cours des événements.

Les avantages de l'autorité d'influence

Elle permet un équilibrage des rapports de force. Elle favorise l'avancement des dossiers en suspens, la prise de décisions qui étaient bloquées, en faisant intervenir une dimension indépendante de la hiérarchie ou de la compétence. La recherche d'influence étant de toute façon à la base de toute relation humaine, on peut considérer qu'elle peut être également utile à l'organisation.

La motivation personnelle ou collective s'appuie généralement sur l'influence montante pour faire prendre des décisions par les niveaux supérieurs de la hiérarchie.

Quant aux chefs d'entreprise ou directions générales, ils utilisent leur autorité d'influence pour faire passer leurs messages sur les valeurs de l'organisation.

Les coalitions constructives permettent d'obtenir le support du conseil d'administration, puis de vendre l'idée aux collaborateurs un par un ou en groupe, afin de lancer ou concrétiser un projet précis.

Il est difficile de chercher à optimiser l'efficacité d'une équipe sans qu'il ne se crée des accords personnels, fondés à la fois sur l'intérêt de l'organisation (ou la conscience professionnelle) et sur l'entente entre les individus.

© Groupe Eyrolles

Services rendus pour livrer un paquet, rédiger une proposition à la dernière minute, effectuer un remplacement *ad hoc* pour éviter qu'il n'y ait personne à la réception ou sur une machine.

Enfin, le prestige est peut-être la forme la plus noble de l'autorité d'influence si celui qui en jouit a la sagesse de ne pas en abuser.

Les limites de l'autorité d'influence

C'est lorsque les rôles sont inversés que l'autorité d'influence peut devenir destructrice dans une organisation. C'est le cas lorsqu'un supérieur hiérarchique cherche à exercer son influence sur ses collaborateurs pour faire exécuter ses décisions, par crainte d'user de son autorité hiérarchique.

« Cela me ferait plaisir, essayez de le faire pour ce soir. » ; « J'en ai absolument besoin pour le patron, faites ce que vous pouvez. »

Les collaborateurs d'un décideur qui vont trop loin dans le refus d'exécuter une décision, vont initier des conflits plus ou moins larvés avec leur supérieur hiérarchique, avec pour conséquence des risques d'engagements personnels en spirale.

Un adjoint travaillant sous la tutelle de deux supérieurs dans l'exercice d'une fonction complexe peut très facilement privilégier l'un des deux, ou aucun, dès lors que sa charge de travail excède 100 %, parce qu'il a le choix de la tâche à traiter en priorité. Il possède un pouvoir de décider de fait. C'est donc la capacité respective d'influence de ses deux supérieurs qui sera déterminante.

Quelle est la valeur des appuis que l'on s'est forgé pour faire passer une décision ? (*Cf.* la volonté d'être basé au siège de l'entreprise plutôt qu'excentré dans une agence ou une filiale à l'étranger.) Leur limite dans le temps ? Sont-ils uniquement valables quand on est fort ou quand on est faible ?

Un service rendu aujourd'hui peut entraîner une demande de service futur. Mais le coût ou l'importance du « renvoi d'ascenseur » ne peut pas être

© Groupe Eyrolles

déterminé à l'avance parce qu'on n'en connaît pas encore la nature. Un fonctionnement trop centré sur les échanges de services est une indication de mauvais management dans une entreprise (*cf.* le copinage excessif).

La complexité et un enchevêtrement d'accords bi ou multipartites peuvent entraîner une dérive ou une perte de contrôle de la situation par toutes les parties en présence.

La décision présentée sous une forme *hiérarchie* ou *compétence* alors qu'il s'agit d'une influence caractérisée, représente un risque grave de dysfonctionnement entre les individus.

> « Croyez-moi, je le sais : je l'ai vu. » ; « Faites-moi confiance, ne m'obligez pas à vous le prouver. » ; « Vous ne me croyez pas ? »

La recherche d'appuis inconditionnels auprès de personnes affaiblies momentanément, ou au passé douteux, qui ne peuvent pas refuser sans risque d'être dénoncés est une forme d'influence particulièrement pernicieuse. À l'inverse, la peur ou la réticence à s'engager – ou à prendre parti – dans une voie plutôt que dans une autre, peut rendre une personne à la fois plus vulnérable et isolée.

La valorisation d'un service rendu pour faire passer une décision est souvent différente selon les parties (besoins, utilisation, etc.) et surtout selon qu'on la détermine avant, pendant ou après l'exécution.

> Des remarques après-coup : « Finalement, le patron a dit oui tout de suite ; il ne m'a même pas demandé si vous étiez d'accord. » ; « La mise en place s'est faite sans problème, et on n'a même pas eu besoin de vos techniciens. » ; « Elle n'a pas discuté notre demande de rabais et le dossier juridique que vous aviez préparé n'a pas été mentionné. »

Les personnalités fortes se servent de l'autorité d'influence pour ne pas avoir à se justifier :

- par le ton qu'elles utilisent ;
- par le style de communication qu'elles imposent ;

© Groupe Eyrolles

- par leur attitude paternaliste en public ;
- par la distance qu'elles mettent avec leurs interlocuteurs.

Une des grandes faiblesses de l'autorité d'influence tient au fait que les caractères les plus capricieux ou difficiles, ainsi que les personnalités les plus perturbatrices, menaçantes ou encombrantes, ont plus souvent satisfaction que les autres ; et cela indépendamment de leurs compétences propres.

En effet, le désir d'avoir la paix, chez les personnes les plus sensées et raisonnables, l'emporte souvent sur le risque de voir s'installer des rapports conflictuels au sein de leur organisation. Il ne s'agit pas ici de chantage sur le contenu du dossier, mais d'un chantage sur la qualité des relations.

En revanche, si une chance d'éliminer définitivement le perturbateur se présente avant qu'il n'ait eu le temps de prendre trop de pouvoir, peu nombreux sont ceux qui la laisseront passer…

Les principaux supports de l'autorité d'influence

Ceux-ci peuvent se manifester de façon positive ou négative à travers tous les niveaux hiérarchiques :

- le charisme, le statut social, l'origine de la famille, la prestance personnelle, le parcours professionnel, l'élocution, les beaux discours, l'art d'être convaincant, le maniement des concepts ;
- la politique interne, les coalitions, les négociations, les compromis, l'arrogance, le chantage, l'amitié ;
- les rapports de force, les menaces, les sanctions psychologiques, le marchandage, la compromission, les conflits, les vengeances, l'amour-propre, l'ego ;
- les affinités, le lobbying, et même dans certains cas, les fausses relations amicales, le tutoiement unilatéral et la façon dont on s'appelle ;
- le prestige, qui correspond à ce qu'on croit quelqu'un capable d'accomplir ; c'est ce qui permet de faire le pont entre deux succès, en substituant les signes aux preuves.

© Groupe Eyrolles

L'optimisation du pouvoir de décider

« On a du pouvoir si les autres pensent qu'on en a. »
Bruno Jarrosson, *décider ou ne pas décider ?*

L'auto-évaluation du pouvoir dont on dispose

Quid de notre réel pouvoir de décider si nous ne présentons que les choix qui sont susceptibles de plaire au comité ? Est-ce que nous irions à l'encontre de l'opinion générale ?

> Le président du comité des animations d'un club parisien à un projet de conférence : « Je pourrais décider seul, mais je préfère en parler d'abord au comité. ». S'il veut s'assurer que tout le monde acquiesce à son projet, quel est son réel pouvoir de décider ?

Et, lorsque notre droit de décider nous incite à modifier un choix par souci de cohésion, qu'est-ce qu'il en reste ?

À l'inverse, nous risquons de perdre le contrôle de la situation dans le cas d'abus de pouvoir ou de dépassement de notre seuil de compétence.

La difficulté d'évaluer notre propre pouvoir de décider est peut-être due à la complexité croissante des situations, à une charge de travail trop importante, au caractère volatil ou occasionnel de notre statut.

Dans ce cas, nous pouvons être en permanence contraints de prouver aux tiers que notre pouvoir de décider est justifié, au risque de devoir le remettre en jeu en permanence.

Ce qui est sûr, c'est que si notre pouvoir de décider est insuffisant pour accomplir une mission, nous risquons de devoir composer avec des tiers pour obtenir leur coopération ou leur assistance, et ces derniers peuvent en profiter.

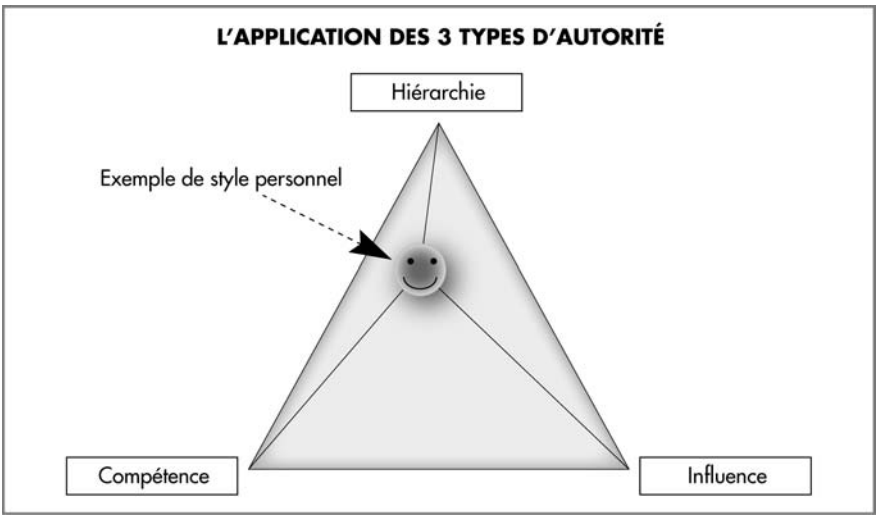
Il existe, en fait, pour chaque personne, une répartition en pourcentages des trois supports d'autorité (qu'elle soit satisfaisante ou non dans un contexte donné), que nous appellerons le **style d'autorité**.

© Groupe Eyrolles

Le style d'autorité d'une personne

Globalement, chaque membre d'une équipe se crée à titre individuel un équilibre spécifique entre les trois supports d'autorité.

Le schéma ci-dessous montre par exemple une dominante hiérarchique.



Qu'il s'agisse chez certaines personnes d'une capacité naturelle à utiliser intelligemment les trois supports d'autorité afin d'optimiser leur pouvoir de décider, ou qu'elles l'acquièrent par formation, il est important de reconnaître que c'est là un élément fondamental de *leadership*.

Ajoutons que l'efficacité sur les tiers est bien supérieure lorsqu'on utilise les trois supports d'autorité en même temps :

- l'autorité hiérarchique permet d'initier et de justifier sa décision ;
- l'autorité de compétence permet de justifier cette décision ;
- l'autorité d'influence sert à inspirer confiance à titre personnel, et est facteur de motivation, de mobilisation, voire d'admiration.

Mais, dan s certains cas, deux supports d'autorité suffisent.

© Groupe Eyrolles

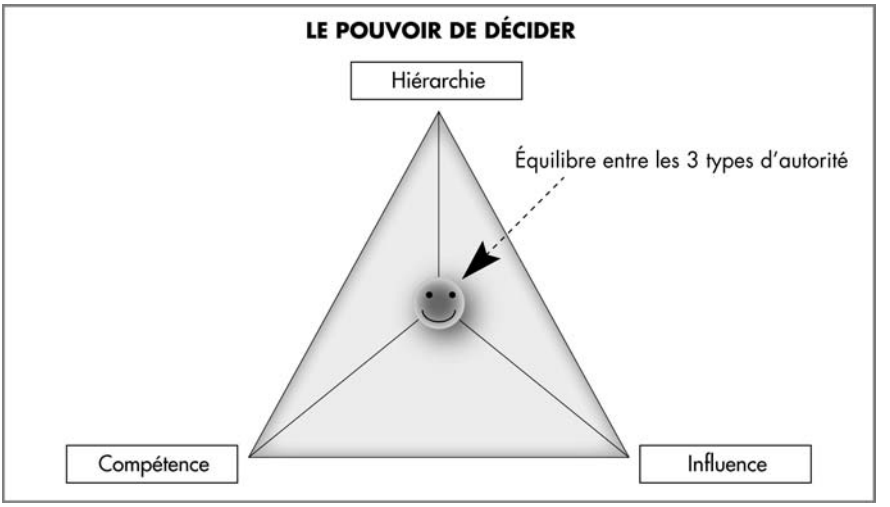
Pour les petites décisions, on a tendance à n'utiliser qu'un seul support, en fonction de son propre degré de confort par rapport aux tiers. Les trois anecdotes suivantes en sont l'illustration.

- Influence. CCI dans le Nord-Pas-de-Calais (appel téléphonique interne) : « Martine, peux-tu me rendre un petit service et faire juste une photocopie pour M. Durandy ? »
- Compétence. Banque nationalisée à Lille (appel téléphonique interne) : « Sylvie, pourriez-vous me photocopier ce dossier pour M. Durandy qui en a besoin pour son voyage en Asie ? »
- Hiérarchie. Directeur général d'une des grandes sociétés de traitement d'eau (dans le bureau de la secrétaire en discussion avec deux personnes) : « Mademoiselle, vous continuerez votre conversation plus tard ; je voudrais un rapport annuel pour M. Durandy. »

Rappelons que l'utilisation d'un seul support d'autorité peut donner lieu à des excès : autoritarisme pour la hiérarchie, perfectionnisme pour la compétence, et politique pour l'influence.

L'équilibre entre les trois supports d'autorité

Le triangle ci-dessous a pour but de schématiser la notion de point d'équilibre théorique entre les trois supports d'autorité.



© Groupe Eyrolles

Dans la réalité, chaque personne, selon sa personnalité, sa fonction et sa spécialité se définit par rapport aux différents supports d'autorité.

- Le juriste possède peu d'autorité hiérarchique dans le domaine commercial.
- Le directeur commercial possède peu d'autorité de compétence dans le domaine industriel.
- Le vendeur sur le terrain possède peu d'autorité d'influence dans le domaine financier.

Lorsque des membres d'une organisation choisissent inconsciemment un support inapproprié par rapport à leur fonction, ils risquent de créer des oppositions autour d'eux, qui pourront affaiblir aussi bien leur pouvoir de décider que la qualité de la décision qu'ils soutiennent. Il y a également dysfonctionnement lorsque le supérieur hiérarchique ne cherche qu'à convaincre, le conseiller qu'à imposer ou le technicien qu'à influencer.

Enfin, nous avons à nous interroger sur la relation entre le style d'autorité constaté chez le responsable d'un service et la qualité du fonctionnement de ce service.

- Si l'analyse fait ressortir un pouvoir de décision fortement hiérarchique (ou l'un des deux autres supports d'autorité) « et » que cette structure fonctionne de façon efficace, il n'y a rien à modifier.
- Si, en revanche, comme c'est souvent le cas, le déséquilibre constaté engendre des tensions, des exécutions passives, une sous-utilisation des talents existants dans la structure, il convient d'inciter son responsable à renforcer ses deux autres supports d'autorité.

L'application des supports d'autorité par les acteurs

Chacun de nous a tendance à posséder un pouvoir de décider qui nous est spécifique, et que l'on peut représenter par le tableau suivant sous forme de pourcentages constatés dans nos études. Dans les faits, ces chiffres sont ajustés à chaque décision étudiée, à chaque structure et à la personnalité de chaque acteur et à nos capacités professionnelles.

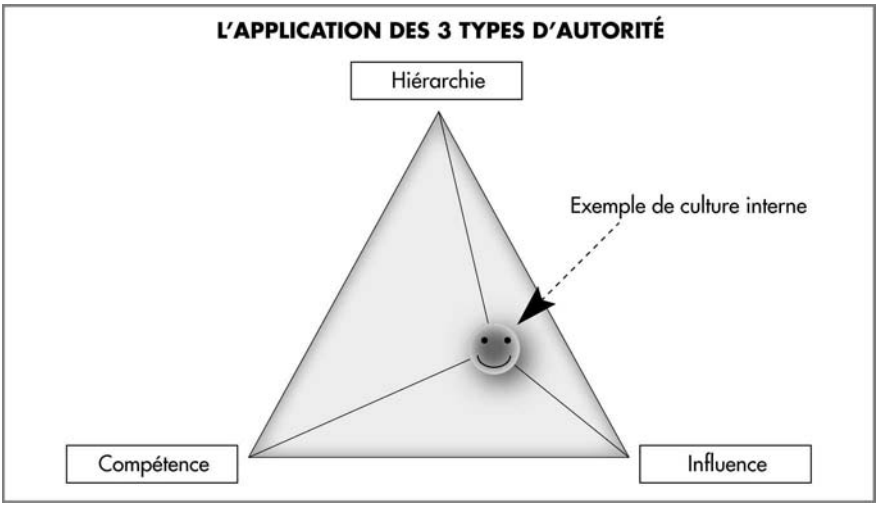
© Groupe Eyrolles

Pouvoir de décision de chaque catégorie d'acteur	
Pouvoir de décider des décideurs	**Pouvoir de décider des experts**
• 60 % autorité hiérarchique	• 0 % autorité hiérarchique
• 20 % autorité de compétence	• 80 % autorité de compétence
• 20 % autorité d'influence	• 20 % autorité d'influence
Pouvoir de décider des réalisateurs	**Pouvoir de décider des non-décideurs**
• 20 % autorité hiérarchique	• 0 % autorité hiérarchique
• 60 % autorité de compétence	• 20 % autorité de compétence
• 20 % autorité d'influence	• 80 % autorité d'influence

Chaque acteur (ou groupe d'acteurs) va utiliser son *pouvoir de décision* à chaque opportunité qu'il créera ou qu'on lui imposera. Ces opportunités sont liées au traitement progressif d'une décision. Il s'ensuit que des discussions et négociations au sein d'une – ou entre plusieurs – catégorie(s) d'acteurs vont se mettre en place formellement ou non.

Ces débats ont généralement pour objet la recherche de compromis entre la sécurité et le risque, entre le court terme et le long terme, entre les différents types d'enjeux, entre l'intérêt des tiers et le sien propre, entre la structure et ses membres, entre la technique et la finance…

La culture d'autorité



© Groupe Eyrolles

L'expérience acquise auprès de plus de deux cents services et départements nous a montré que les organisations les plus efficaces étaient celles qui satisfaisaient à trois critères.

LA PREUVE PAR TROIS

- **Une communication/délégation des décisions à partir des trois supports d'autorité.**
- **Une répartition stable des trois supports d'autorité dans toute l'organisation.**
- **Une utilisation équilibrée des trois supports d'autorité afin d'éviter des excès dans le traitement des décisions.**

Le pouvoir de décider est-il adapté à l'entreprise ?

Afin de déterminer la répartition idéale du pouvoir de décider selon les trois supports d'autorité, il est suggéré d'effectuer une analyse de son centre de gravité à plusieurs niveaux hiérarchiques : le chef d'entreprise, le Comex, les directeurs de service et, selon les cas, les filiales et les différentes divisions.

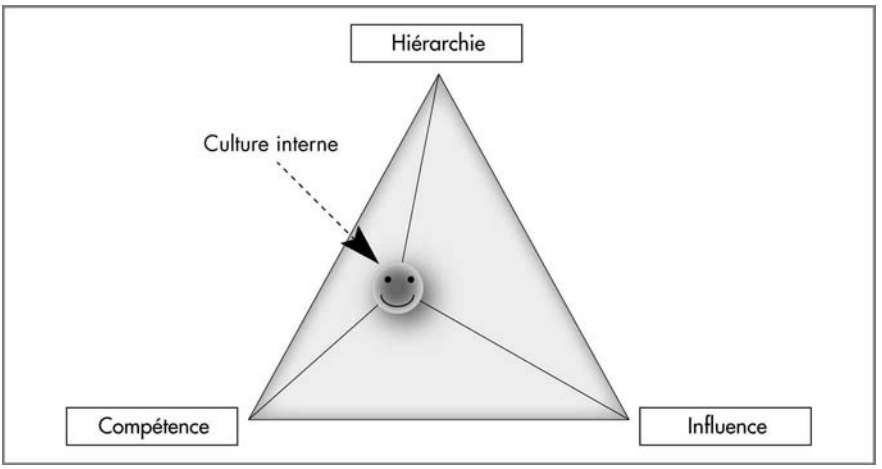
D'une façon générale, la plupart des organisations privilégient deux supports d'autorité dans leur fonctionnement quotidien. Il existe donc trois grandes catégories, pondérées par la dimension de l'organisation et l'environnement extérieur dans lequel l'entreprise évolue, et que le décideur doit identifier afin de proposer un réajustement éventuel.

Les schémas organisationnels des supports d'autorité utilisés

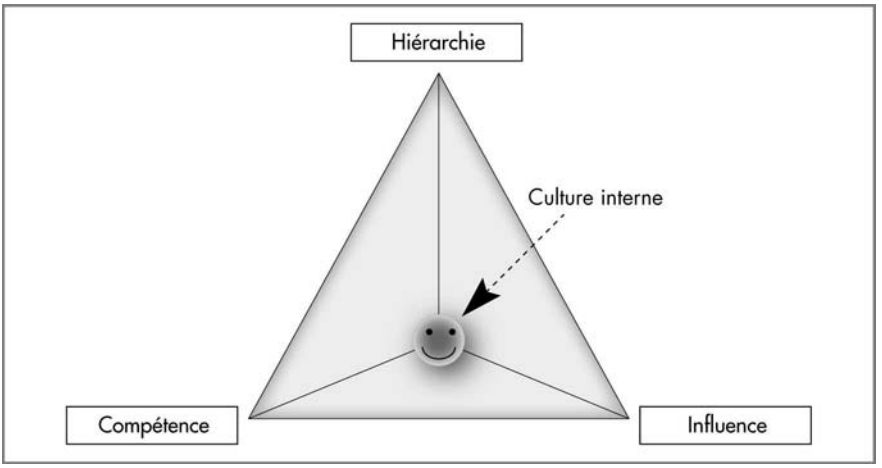
Sont concernés par ces deux supports d'autorité, les entreprises de fabrication ou d'assemblage, les grands groupes industriels, les PME et TPE gérées ou créées par un propriétaire habitué à tout superviser lui-même,

© Groupe Eyrolles

les sociétés dirigées par les membres d'une famille unie (c'est-à-dire sans interférences ou complications entre les beaux-frères/belles-sœurs, gendres/belles-filles…).



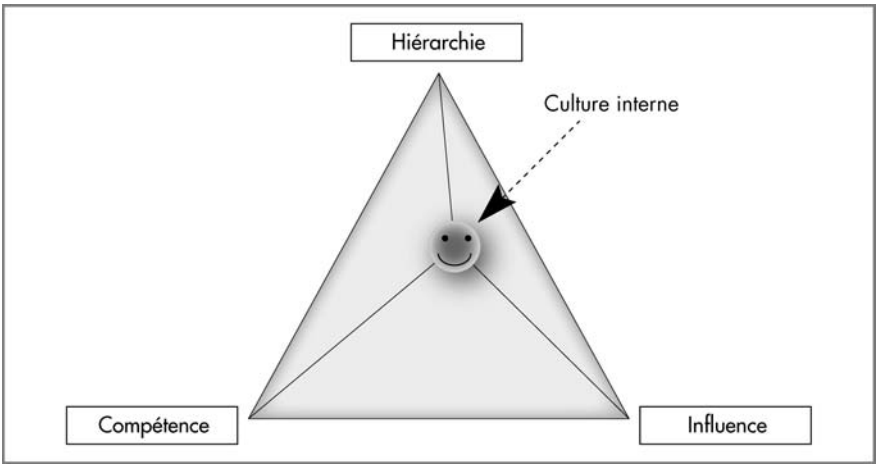
Hiérarchie + Compétence



Compétence + Influence

© Groupe Eyrolles

Ce sont surtout des sociétés de services telles que les cabinets d'avocats, les cabinets comptables, les cabinets de consulting, les agences de communication, les agences de relations publiques, les agences de publicité, où l'on rencontre ces deux supports d'autorité. La recherche de qualité des services proposés, alliée à un farouche besoin d'indépendance des opérateurs dans leur travail, a une préséance sur les facteurs d'organisation interne tels que les titres, les organigrammes, les descriptions de poste et autres procédures de délégation.



Hiérarchie + Influence

Les grandes administrations, les services administratifs des mairies, les Mines, les sociétés d'assurances et les banques sont souvent sujets aux décisions d'influence, car les services proposés ou offerts sont rendus sur la base d'évaluations finalement subjectives ; d'où l'importance croissante des analyses effectuées afin d'en limiter les excés.

À l'inverse :

- une association à but non lucratif, destinée à organiser des sorties pour des personnes âgées ne va pas chercher à imposer une autorité hiérarchique forte sur des membres bénévoles qui font un travail sur leur temps libre, par gentillesse ;

© Groupe Eyrolles

- une usine textile au Maroc, à forte utilisation de main-d'œuvre d'exécution, ne peut pas fonder ses décisions sur l'influence respective de ses 3 000 ouvrières ;
- un cabinet d'expertise comptable ne peut pas se passer des avis compétents de ses experts dans ses décisions importantes.

La répartition des trois supports d'autorité selon les organisations

De la même façon que l'on a cité le style d'autorité chez un individu ou dans un service, on parlera de **culture d'autorité** dans une organisation.

LES 4 ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DE LA CULTURE D'AUTORITÉ

- **L'esprit de son premier « patron » ou de son créateur.**
- **L'objet de l'organisation ou son activité.**
- **Son évolution historique.**
- **Les différents acteurs qui la composent aujourd'hui.**

La culture d'autorité peut être homogène (si on note une résultante commune à toute l'organisation), ou hétérogène (si plusieurs répartitions différentes existent dans les services, divisions ou filiales). Dans tous les cas, il est possible de déterminer le degré d'homogénéité de la culture d'autorité de l'entreprise, aussi bien au niveau global qu'à l'intérieur de chaque entité.

À cet effet, il convient de faire indiquer à chaque membre d'une équipe la répartition des trois supports d'autorité qu'il s'attribue, ainsi que celle qu'il attribue globalement à son équipe ou à sa société. L'exploitation statistique des résultats apportera tous les enseignements cherchés.

© Groupe Eyrolles

Lorsqu'on effectue les calculs proposés ci-dessus dans des entreprises connaissant des dysfonctionnements importants, on note parallèlement des excès dans un ou deux supports d'autorité ; ce sont ces excès qui ont entraîné des conflits, des pertes d'efficacité et/ou des rotations fréquentes de personnel.

Or, les chefs d'entreprise sont rarement conscients des risques que comportent les décisions fondées sur une culture d'autorité déséquilibrée. C'est en réalisant des enquêtes sur les styles et les cultures de décision qu'ils pourront déclencher d'abord une prise de conscience interne, puis initier une recherche d'amélioration du mode de fonctionnement de l'entreprise.

Il est à noter que c'est la résistance au changement qui entraîne généralement l'opposition la plus forte à une décision.

La mobilisation, à l'aide de T-shirts « Touche pas à ma télé » du 25 novembre 2008 contre la suppression progressive de la publicité sur les chaînes publiques.

Existe-t-il une répartition idéale entre les trois supports d'autorité ? Et si oui, quelle est-elle ? En réalité, il n'y en a pas une qui serait valable pour toutes les organisations, mais il n'y en a qu'une par organisation qui permette d'optimiser le traitement des décisions.

La compatibilité des styles et des cultures d'autorité

Nous allons poser le problème dans les termes suivants : le style d'autorité d'un décideur est-il en harmonie, seulement compatible, ou carrément en opposition avec la culture d'autorité de l'organisation ou de l'entité dont il est responsable ?

Moins l'écart est grand entre son style et la culture d'autorité interne, plus le fonctionnement est homogène, plus il est efficace, plus il se renforce de lui-même. Si, au contraire, il n'y a pas de compatibilité, il y a un risque de confrontations, de malentendus et/ou de pertes de

© Groupe Eyrolles

charge dans les décisions. C'est ce qui arrive souvent dans les joint-ventures ou les rachats d'entreprises, où chaque équipe cherche à conserver « sa » façon de gérer les décisions, voire à l'imposer aux autres, au risque de faire échouer le projet.

> « Selon certaines estimations, 85 % des acquisitions qui ont échoué sont attribuables à la mauvaise gestion des questions culturelles. » *Interlink Consultants*

On retrouve également cette lutte dans la hiérarchie montante, lorsqu'une cellule fonctionne efficacement grâce à un traitement des décisions précis, juste et rapide, et qu'elle se heurte à une lourdeur importante au niveau supérieur. Ce type d'incompatibilité est souvent un facteur de démotivation, de démobilisation, voire de démission.

La négociation comme contrepoids à l'autorité

La négociation peut évoluer :

- du plus simple, lorsqu'on est seul à discuter d'une situation bien définie qui entraîne un type limité de choix à degré d'incertitude faible,
- au plus compliqué, lorsqu'on est plusieurs à étudier une situation dont la définition n'est pas la même pour tout le monde, qui entraîne un nombre illimité de choix sur l'avenir avec un haut degré d'incertitude et qui est, de surcroît, l'objet de luttes internes sur la détention du pouvoir de décider jusqu'à la mise en place finale (si tant est qu'il y en ait une, ce qui n'est pas toujours le cas).

On va donc parler d'une négociation « interactive » qui prend appui sur les aspects techniques et humains, tangibles et intangibles, de toutes les caractéristiques que peut comporter une décision.

Listons les principales bases de négociation :

- négociation sur le processus de décision à adopter ;
- négociation sur la définition de la situation ;

© Groupe Eyrolles

- négociation sur le choix des supports d'information à utiliser ;
- négociation sur le côté prioritaire et l'urgence du dossier ;
- négociation sur la sélection des participants à l'étude de la décision ;
- négociation sur la préparation du choix à exercer ;
- négociation sur la supervision et la réalisation de la mise en place ;
- négociation sur le choix final « et » sur le décideur (ou le groupe de décideurs) ;
- négociation sur les modifications à apporter en cas de problèmes ou de dérives durant la mise en place ;
- négociation sur la qualité des résultats obtenus, à l'occasion du bilan final.

Nous allons maintenant considérer que le résultat de chacune de ces bases de négociation est un ensemble de compromis. Ces compromis ne sont pas toujours clairement explicités, à dessein ou non, mais il est fondamental d'en comprendre les composantes lorsque l'on est concerné par une décision à prendre, par soi-même ou par un autre membre de l'organisation.

C'est, en général, la fuite devant la négociation ouverte qui engendre les malentendus les plus fréquents dans les décisions, et par là les conflits ouverts ou feutrés qui peuvent faire échouer une décision pour la mauvaise raison.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 7

Les aspects temporels : la gestion du temps et par le temps

« À la guerre, dira Bonaparte, il n'y a qu'un moment favorable ; le grand talent est de le saisir. »

André Castelot, *Napoléon Bonaparte*

Le vrai décideur est souvent celui qui a la meilleure compréhension de la dimension temporelle. C'est pourquoi le temps fait partie intégrante du processus de décision que nous allons construire ensemble dans la partie C.

Effectivement, le temps, ainsi que l'utilisation qui en est faite, représente une donnée de plus en plus importante avec le progrès technique, aussi bien dans la gestion d'une entité que dans chacune de nos actions.

Afin de maximiser les profits, d'optimiser à la fois la capacité de production, l'accès à un service, les disponibilités, les prix ou les produits, tout est calculé en fonction de la saison (vacances scolaires), du mois (exercice comtpable), de la semaine, (promotions commerciales), du jour (la journée du cinéma), de l'heure (les tarifs dans les restaurants)...

© Groupe Eyrolles

De plus, ce qui est possible aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain (bonus, prime à la casse…), ou sera limité en quantité (les Tickets Restaurant aux caisses des supermarchés limités à deux par jour) ou en tarif (« Votre formation à 980 euros, seulement jusqu'au 10 mai 2010 »).

Le système actuel est effectivement assez pervers dans la mesure où tout est fait pour nous inciter à nous engager à l'avance en tant que consommateurs (réservations de trains, d'avions, de bateaux, d'hôtels…), alors que les décisions que l'on prend sont de plus en plus fondées sur du court terme, voire des situations à traiter quasiment en temps réel[1].

Les rendez-vous sont modifiés avec effet domino, les plannings doivent s'adapter en temps réel aux situations d'urgence, et on doit s'habituer aux changements permanents dans les réglementations sur l'environnement, la sécurité et l'énergie… qui sont autant de pertes de repères fixes.

Même notre rémunération est plus souvent liée au temps passé qu'aux résultats obtenus, indirectement ou directement, et nous sommes tous conscients de l'importance du facteur temps (rythme, durée et timing) dans notre vie professionnelle, quelle que soit la base de notre rémunération.

- Si nous sommes salariés d'une entreprise, nous sommes rémunérés au temps de travail effectué, plus une commission ou prime (dans certains cas, selon la nature de notre travail).
- Si nous travaillons en *free-lance,* nous facturons des honoraires forfaitaires (calculés sur un budget de temps) ou au temps passé, rarement directement liés aux résultats obtenus, car les critères d'efficacité sont difficilement codifiables.

Plusieurs composantes du temps vont être évoquées dans ce chapitre, afin de les intégrer dans la gestion de nos décisions.

1. *Cf.* les nouvelles théories sur le travail effectué à la dernière minute surtout chez les hommes, développées sur le blog de Gérard Rodach.

© Groupe Eyrolles

Le rythme et le timing

« On n'est pas pressé, mais on n'a pas de temps à perdre. »
Mao Tsé Toung

Dans le domaine des décisions, le temps prend une dimension supplémentaire : il influe sur les choix, en fonction du rythme et du timing utilisés par le décideur, mais également sur d'autres aspects que les choix, comme nous allons le voir.

Le rythme

Les opérateurs qui savent le mieux utiliser le temps peuvent influencer les choix du décideur, de la même façon que le décideur peut également favoriser son propre choix en jouant sur le temps.

> Si vous êtes pressé de recruter un comptable, vous serez peut-être peu enclin à interviewer un grand nombre de candidats, et vous embaucherez le premier qui satisfait à vos critères de formation, d'expérience, de salaire et de disponibilité. En revanche, si vous avez le temps de planifier ce recrutement sur trois mois, vous serez peut-être plus regardant sur ses qualités humaines, sa capacité à s'intégrer à une équipe, à progresser avec l'organisation.

Ce qui importe, c'est être conscient que tout le monde manipule le temps – consciemment ou inconsciemment – pour faire avancer une décision à sa façon, en accélérant ou en ralentissant le processus de façon « intelligente ».

Coup d'accélérateur	ou	Coup de frein
On accélère pour :		On ralentit pour que :
• éviter d'étudier trop d'options valables, mais compliquées à analyser ;		• les gêneurs se lassent ;
• limiter tout risque de développement d'opposition ;		• l'échelon supérieur ait une occasion de zapper sur un autre problème ;
• éviter qu'un échelon supérieur n'impose tout d'un coup « sa » décision pour des raisons politiques, stratégiques ou autres.		• les circonstances éliminent d'elles-mêmes les solutions qui ne nous conviennent pas.

© Groupe Eyrolles

Enfin, on peut successivement accélérer ou ralentir le processus à des phases différentes, selon sa propre stratégie. L'intérêt de cette gestion par le temps est que personne ne peut deviner, critiquer notre raisonnement car il est très difficile à déceler. S'il est bien géré, le facteur temps peut devenir un élément de la stratégie de l'entreprise, d'une façon connue seulement de certains initiés.

Le timing

Si la durée d'une action est importante, le timing est également fondamental, qu'il soit lié à la durée ou non.

Certaines décisions qui donnent l'impression de traîner peuvent être liées à des informations connues seulement d'un ou de plusieurs initiés qui attendent le bon moment pour agir : dépôt de bilan d'un concurrent, démission prévue d'un collaborateur, départ en congé maternité, reprise de la société par des tiers, arrivée d'un nouvel investisseur, crise de liquidité anticipée, etc.

Dans des organisations lourdes, traditionnelles et peu réactives, il ne sert à rien de bousculer les habitudes pour faire accepter des décisions trop tôt. On peut s'user à la tâche, se décrédibiliser et se démobiliser, pour constater un jour que sa décision a été adoptée facilement et sans heurts, à la suite de la suggestion d'un collègue ; tout simplement parce que le timing s'y prêtait mieux.

Le timing de la délégation de la mise en place d'une décision est également fondamental. Le décideur efficace sait choisir à la fois le bon moment, le contexte approprié et la forme à donner à une délégation pour la rendre plus efficace.

© Groupe Eyrolles

La vitesse et la durée

Plus une décision est longue à gérer, plus les intervenants peuvent se lasser, passer à d'autres priorités, ou encore retirer leur confiance aux décideurs.

On prend également un risque en laissant un problème trop longtemps sans solution, en hésitant trop longtemps entre plusieurs options.

Mais il y a plus grave : si le ou les décideurs sont jugés incompétents, il peut se créer des coalitions avec le temps, car les membres d'une équipe réfléchissent à leur intérêt personnel et ils peuvent estimer que le « timing » d'une révolte leur est devenu propice. C'est pour cette raison qu'il est souvent plus opportun de prendre une décision simplement satisfaisante mais rapide, qu'une décision idéale qui tarde trop.

En outre, plus le temps passe, plus on est susceptible d'être confronté à des aspects qui n'auraient pas eu à être traités si on était allé plus vite, avec des possibilités accrues d'erreurs de jugement ou d'évaluation.

En ce qui concerne les phénomènes de concurrence, il faut savoir que les suiveurs sont généralement très rapides pour copier les idées des précurseurs.

La procrastination

Ce n'est pas un mot très élégant, mais il permet de bien séparer la décision repoussée de la décision provisoire. La procrastination permet de « gagner » du temps en remettant à plus tard une étude, une action, une décision à prendre, une réunion, une discussion difficile…

En effet, si les décisions importantes sont généralement étudiées sérieusement, les petites décisions sont trop souvent repoussées au risque de laisser les problèmes prendre de l'ampleur.

Il existe trois principaux cas dans lesquels on est tenté de faire preuve de procrastination afin de repousser le moment d'intervenir, d'exercer des

© Groupe Eyrolles

choix ou de gérer des décisions difficiles, embarrassantes ou risquées, sans raison objective :

- on espère que le problème ou la situation se résoudra sans intervention personnelle, grâce à un événement nouveau ;

  La démission d'un collaborateur qui ne convenait pas ; l'arrivée salvatrice d'un nouveau client ; la fin de la grève ; la disparition du concurrent aérien Laker Airways avant l'avènement des low-costs.

- on pense que la solution serait trop difficile à mettre en place sans créer une crise dont on ne peut prévoir les conséquences aujourd'hui. On souhaite alors la laisser traiter par son successeur, ou bien la confier le moment venu à sa hiérarchie ;
- on peut attendre que la situation soit suffisamment sérieuse pour qu'un consensus de fait se crée autour de soi, afin d'avoir ainsi les mains libres pour gérer la situation à sa façon (vente de filiales déficitaires, fermeture d'un site de fabrication…).

  Un cadre demande une augmentation supérieure aux 2 % habituels. Son chef la refuse et diffère sa demande : « On verra çà plus tard, ce n'est pas le moment. » Notre cadre cherche alors un autre travail, et le trouve avec un différentiel de salaire de 30 %, parce qu'il est très performant. Il rencontre, par hasard, le chef de son responsable et lui annonce qu'il va partir. C'est la panique ! Il est convoqué pour un entretien, et dit au cours de celui-ci qu'il avait prévenu de son départ. Son chef direct se fait réprimander sévèrement. Le DG va voir le président qui est d'accord pour augmenter le salaire du cadre de 10 % s'il reste. Celui-ci remercie, mais « le différentiel de salaire est trop important : j'ai une famille à nourrir, je pars ». On le convoque de nouveau : « On veut vous garder, on vous donne 20 % d'augmentation de salaire. » Notre cadre est finalement resté.

Question : n'aurait-on pas pu traiter le problème d'une autre façon, éviter ces pertes de temps et d'énergie, ces atermoiements à tous les niveaux de la hiérarchie ? Vous multipliez les 30 heures cumulées dans ce dossier par 10 000 cas semblables et vous obtenez 300 000 heures, soit un coût exorbitant à l'économie, sans compter le stress créé !

© Groupe Eyrolles

La consommation de temps et les pertes de temps

« C'est Grouchy ! Non, c'est Blücher… »

2e (et dernier…) jour de la bataille de Waterloo

Le temps de préparation d'une délégation

On peut imaginer que le positionnement d'un curseur sur le segment lenteur-rapidité soit négocié entre le décideur et son collaborateur.

Selon le sujet traité, l'importance des difficultés de mise en place anticipées, le risque d'échec, les conflits internes que la décision considérée peut déclencher… l'un ou l'autre peut avoir intérêt à limiter le temps des discussions ou à l'allonger.

> « Il me faut cela pour lundi. » ; « Débrouillez-vous ! » ; « Je vais rater mon avion. » ; « Je suis en retard à ma réunion. »

Dans les exemples ci-dessus, le supérieur hiérarchique ne permet pas à son collaborateur de connaître tous les tenants et aboutissants du dossier ; il n'a donc pas à justifier sa décision. De son côté, le collaborateur pourra dire qu'il n'avait pas les éléments pour effectuer un travail de qualité.

Dans les exemples suivants, le supérieur hiérarchique tient à ce que son collaborateur réalise sa mission en connaissance de cause et puisse s'adapter aux circonstances et difficultés éventuelles, et surtout qu'il soit responsable du résultat obtenu. De son côté, le collaborateur a le temps d'obtenir de son N+1 qu'il lui explique la situation en détail, qu'il justifie son choix et ses objectifs, et surtout qu'il accepte d'exposer sa position.

> « Bon, je vous explique tout. » ; « Vous me dites si vous avez bien compris. » ; « Pas de désistement après ! » ; « Je compte sur vous. » ; « Dites-moi comment vous allez vous y prendre. »

© Groupe Eyrolles

Le temps de réflexion pour décider

Les charges de travail d'un directeur général, de ses managers ou de ses cadres sont telles qu'il leur reste peu de temps pour étudier tranquillement les décisions importantes à prendre. Et lorsqu'ils veulent s'y consacrer sérieusement, ce sont dans des conditions de fatigue et de stress importants, parce que « le travail doit être fait d'abord », c'est-à-dire la part d'exécution des décisions en cours.

Le temps pris par les réunions

La fameuse réunionite, pourtant tellement décriée depuis de nombreuses années, est toujours d'actualité dans les grandes structures. Tout le monde s'en plaint, car la proportion du temps consacré aux réunions peut atteindre 25 % du temps de travail. On perdrait certainement moins de temps si tout le monde arrivait à l'heure « et » si on se tenait à l'ordre du jour (quand il y en a…).

Les réunions comportent cependant des atouts non négligeables en matière de gestion ou des décisions. Elles permettent de répartir sur le groupe la responsabilité des décisions entérinées.

A contrario, Les risques ne sont pas négligeables pour les participants :

- soit ils adhèrent aux choix effectués, et sont tenus collectivement d'en supporter les conséquences ;
- soit ils s'y opposent, et doivent se désolidariser publiquement de leur groupe et/ou de leur hiérarchie.

Dans les deux cas, leur courage est mis à l'épreuve, mais à des moments différents : avant la prise de décision, ou après.

Pour organiser une réunion d'étude de décision non prévue dans les emplois du temps, il faut savoir naviguer entre les congés, les ponts, les RTT, les formations, les séminaires et les périodes de l'année.

© Groupe Eyrolles

Les pertes de temps

Cas réel : Un problème avec un fournisseur qui doit vous rembourser un certain montant.

Vous appelez. Vous « tombez » sur un employé qui dit que ce n'est pas lui qui s'en charge. Mais c'est qui alors ? C'est son prédécesseur, mais il n'est plus là. Il suggère d'écrire. Vous écrivez. La réponse ne vient pas. Vous relancez. « On » vous dit qu'il n'y a pas de problème et que dans deux mois ce sera fait. Deux mois ? Vous rappelez au bout d'une semaine. Autre employé. « Non, non, en général on ne rembourse pas. » « Mais si, votre collègue me l'a affirmé. » « Qui ? » « Ce n'était pas à lui de vous répondre. » « Mais qui alors ? » « On va voir, on vous rappelle. » « Passez-moi un directeur. » « On n'en a pas ici. On n'est pas au siège. On ne l'a jamais rencontré. » « Donnez-moi le numéro du siège. » « On n'a pas le droit, c'est dans les procédures internes. » « Je rappelle demain. » « Si vous voulez. » On en est toujours là…

On ne parle pas de l'efficacité du service (quel service ?) de cette société de distribution de matières premières, mais du temps que tout cela a pris… pour rien. Enfin, pas obligatoirement pour rien parce que certains clients vont abandonner. Ils se plaindront à leurs amis, fulmineront, mais la réputation de ce distributeur ne sera pas atteinte…

S'accrocher ? Écrire au PDG ? Il risque de couvrir ses employés pour ne pas avoir à modifier leur façon de travailler ou pour ne pas créer de problèmes internes.

Dans ce cas, la perte de temps est stratégique : elle est gérée pour décourager le client. Dans d'autres cas, elle est faite pour créer du chiffre d'affaires lorsque le client paie le service téléphonique au temps passé (invention américaine…).

Tout comme les attentes interminables dans certains services publics, combien cette « gestion » du temps coûte-t-elle à l'économie ? Avec des employés correctement formés et responsabilisés, les clients seraient en mesure d'avoir une réponse claire à leurs besoins. Ainsi le personnel pourrait être moins nombreux, et le client pourrait consacrer plus de temps à son vrai travail…

© Groupe Eyrolles

Le coût du temps

Combien un décideur passe-t-il de temps à gérer des décisions, c'est-à-dire à faire la partie de son travail qui a la plus-value professionnelle la plus importante ?

Nous avons souvent fait le calcul avec des cadres supérieurs d'entreprises clientes : on décompose leur temps de travail en tâches précises effectuées, auxquelles on alloue le salaire correspondant, *prorata temporis*.

On fait la somme sur une base annuelle et on compare le salaire qu'ils méritent avec le salaire qu'ils gagnent. Beaucoup de problèmes de gestion de priorités ont été résolus de cette façon. Mais le réveil (*wake-up call*) peut être très dur…

Comme le facteur temps est au carrefour des aspects techniques et humains des décisions, cela permet à celui qui sait l'utiliser, d'influer sur une décision, sur une action. Or, le problème de la gestion du temps – ou plutôt de la gestion du manque de temps –, revêt une importance fondamentale au regard de l'enjeu de certaines décisions, parce qu'il ne reste souvent plus assez de temps aux cadres pour réfléchir à l'avenir et aux options stratégiques.

Le vrai décideur n'est pas *seulement* celui qui gère des décisions, mais il est également celui qui sait manier le curseur de la rapidité et du timing, « et » celui qui est en mesure d'imposer sa propre gestion du temps. C'est donc une composante à part entière de son statut.

L'érosion du temps, l'impatience… peuvent faire confondre *don du ciel* et *opportunisme* lorsqu'une solution se présente ; on la saisit pour se soulager du problème en cours, ou par velléité de passer à autre chose en voulant se convaincre que c'est une chance de gagner du temps…

© Groupe Eyrolles

Synthèse de la partie B

La transformation par indécision d'une situation plus ou moins bien estimée au temps T1 en une situation plus ou moins bien évaluée au temps T2 passe nécessairement par une intervention humaine qui, même si elle est rapide et efficace, nécessite à la fois l'existence d'un pouvoir de décider, du temps, une ligne directrice et un effort de coordination.

Selon la personnalité du décideur et selon ses compétences, il lui échoit de traiter avec succès des objectifs rarement compatibles entre eux, tels que :

- obtenir le travail souhaité (souvent différent du travail demandé) ;
- prouver que ce travail est nécessaire ;
- vérifier que l'ensemble des travaux réalisés sont alignés sur les objectifs ;
- instaurer le principe d'initiatives positives ;
- équilibrer les charges de travail de chacun.

De plus, lorsqu'il s'agit d'enjeux collectifs nécessitant l'intervention de plusieurs intervenants aux différents stades d'avancement d'une décision, il devient impératif d'utiliser un référentiel commun, c'est-à-dire une méthodologie connue par tous « et » reconnue de tous.

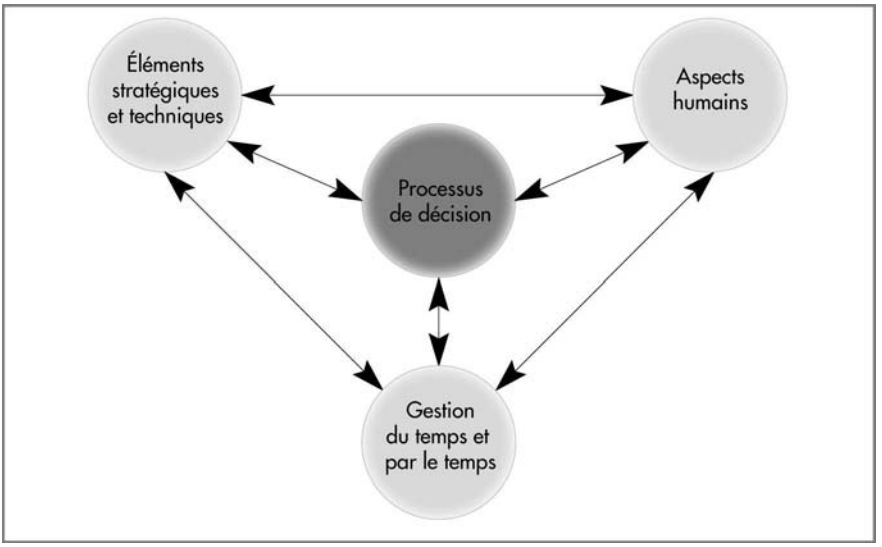
À ce stade, deux remarques s'imposent, concernant le modèle de décision PCA :

- il est nécessaire de créer une dynamique tout au long du processus de décision afin d'être crédible, et de ne pas ralentir le rythme ;
- il ne faut lancer un processus de décision que si l'on s'engage à aller jusqu'au bout, à le terminer. Ceci n'interdit pas le test : « Qu'est-ce qu'il va se passer si je fais ça ? » auprès de ses collègues de tout niveau hiérarchique, ainsi qu'avec ses associés.

© Groupe Eyrolles

Les principales difficultés soulevées dans cette partie sont les suivantes :

- l'autorité n'est pas évidente à exercer de façon équilibrée dans les organisations développées ;
- la compétence est difficile à identifier, à prouver et à utiliser ;
- la notion de stratégie est diversement interprétée selon les individus ;
- la notion du temps n'est pas la même pour tous ;
- les avantages et inconvénients d'une décision sont analysés par chacun de nous de façon à la fois subjective et partielle ;
- les évolutions techniques, sociales, mentales, etc., sont trop rapides pour pouvoir être assimilées et intégrées dans l'entreprise en temps réel.



Représentation du modèle de Décision PCA

© Groupe Eyrolles

PARTIE C

La construction d'une décision

Indépendamment de votre capacité à exercer votre pouvoir de décider tout au long de l'étude d'une décision, votre statut de décideur sera véritablement reconnu ou renforcé par l'application de la méthodologie en sept étapes proposée dans cette partie.

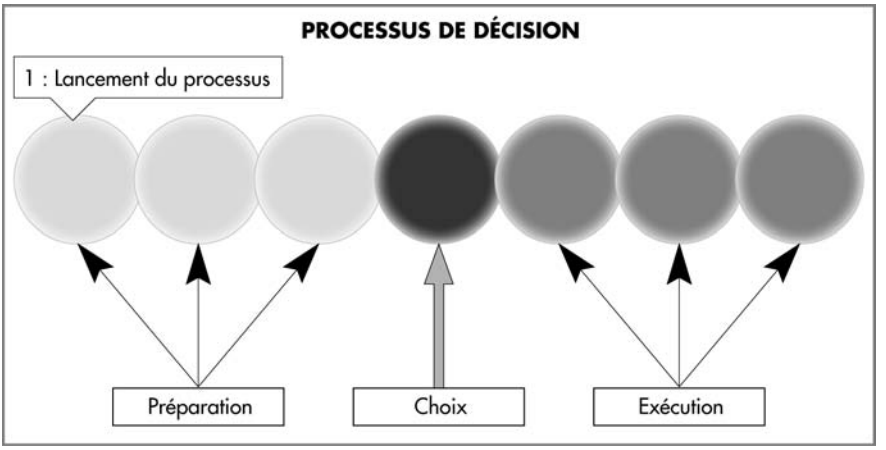
Nous pourrons alors construire une décision en incorporant dans chacune d'entre elles les trois éléments principaux analysés précédemment, afin d'en faire un ensemble complet : les éléments stratégiques et techniques, les aspects humains, la gestion du temps et par le temps.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 8

Étape 1 – Le lancement

« Il y a un besoin de management soudé derrière son chef. »
Yves-Thibault de Tanguy



Décider sur quoi décider. Il faut un déclic pour lancer un processus de décision : il peut être déclenché à l'intérieur de l'organisation elle-même, ou par l'environnement. Comme nous l'avons vu, il fait suite, en général, à une idée, un constat ou un besoin.

© Groupe Eyrolles

Ventes d'un produit insuffisantes ; mécontentement renouvelé envers les services d'un fournisseur ou le travail d'un collaborateur, situation financière ou trésorerie critique, panne fréquente d'une machine, réaction au développement d'un nouveau marché (la longueur des lits passant de 190 cm à 2 mètres, la part croissante du marché des voitures monospace, l'avènement puis le déclin du DVD), conserver son poste dans un projet controversé ou dans un environnement hostile.

Cette première étape va vous permettre d'étudier la situation et d'organiser l'étude de la décision à prendre, sachant que dans les cas les plus simples (assez rares…) l'origine du dossier n'est pas remise en question, la situation est claire, l'objectif est évident, les moyens pour l'atteindre sont connus et la mise en œuvre est simple, voire immédiate...

La gestion technique

La description précise de la situation

Pour être complète, la description de la situation doit comporter les éléments suivants :

- l'origine et les composantes de la situation actuelle à traiter ;
- les antécédents éventuels du sujet, redondance, fréquence…
- les sources et la valeur des informations reçues ;
- le besoin – ou l'intérêt – réel de prendre une décision, non créé facticement ;
- le degré de priorité du sujet ;
- l'identification des principaux problèmes existants et la détermination de leur source.

La situation devra ensuite être décomposée en éléments identifiables, concrets et contrôlables et, s'il s'agit d'une décision importante et complexe, un papier clair et précis devra relater la situation à étudier.

Il est nécessaire de redéfinir la situation jusqu'à ce qu'un consensus parmi les acteurs concernés – au moins une majorité – soit obtenu sur ces éléments. Sinon, les solutions peuvent être décalées, et certaines

© Groupe Eyrolles

personnes peuvent arguer au cours de l'étape 6 qu'elles n'étaient pas d'accord depuis le début.

Si les aspects logiques, objectifs et rationnels de la situation dans laquelle on se trouve sont bien traités, la suite sera plus facile. Au contraire, méconnaître la situation réelle revient à prendre le risque d'appliquer une bonne décision à un faux ou mauvais problème, et surtout de ne pas résoudre le vrai.

Fort heureusement, certaines décisions sont faciles à gérer.

> Une machine-outil est en panne, l'usure d'une pièce principale en étant la cause. On ne peut pas s'en passer. Deux options : on achète une nouvelle pièce et on la répare, ou on fait un échange standard avec le fabricant pour en acheter une autre plus récente. Une fois le choix effectué, un coup de téléphone, puis l'opération choisie est effectuée sous huit jours.

La définition des objectifs recherchés

L'utilisation du pluriel permet d'inclure à la fois :

- plusieurs niveaux d'objectifs, lesquels répondent aux préoccupations de personnes situées à des niveaux hiérarchiques différents ;

> Le vendeur cherche à comprendre pourquoi il a perdu des clients sur une ligne de produits ; le chef des ventes se demande si d'autres vendeurs n'ont pas perdu des clients pour la même raison ; le directeur commercial cherche à éviter que de telles situations se reproduisent ; le directeur général lance une étude pour accélérer la mise au point de produits de remplacement.

- la complémentarité et la compatibilité d'objectifs multiples.

> Des objectifs non évidents à rendre compatibles entre eux :
> Diminuer la masse salariale de 10 % sur deux ans « et » recruter un personnel plus qualifié (donc mieux rémunéré) ; augmenter la fiabilité des produits fabriqués « et » réduire les coûts de fabrication.

La définition des objectifs doit donc impérativement inclure l'ensemble de leurs composantes[1].

1. *Cf.* la méthode SMART(e) qui signifie : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, déterminé dans le Temps, (Éthique).

© Groupe Eyrolles

La détermination des éléments nécessaires à l'élaboration d'une stratégie

Les éléments suivants sont à considérer en priorité, en commençant par les paramètres tels qu'ils ont été décrits dans la partie B.

Première identification des paramètres externes et internes

Ce sont les éléments qui sont à prendre en compte dans la réalisation de la décision étudiée, tout au long du processus de façon à ce qu'ils soient confirmés, ajustés, modifiés, remplacés au fur et à mesure de l'avancement du dossier.

Des événements peuvent se produire avant ou pendant l'application de la décision, et il appartient au décideur (ou au chef de projet ou au décisionnaire), d'en intégrer les effets dans les paramètres.

Ces paramètres doivent donc être mis à jour régulièrement.

- Les critères, classés de façon décroissante.
  Exemples : budgets, chiffres d'affaires ou honoraires, marges, retours sur investissements, investissements maximaux.
- Les incertitudes, classées de façon décroissante.
  Exemples : image du nouveau produit, taux de succès, réaction des médias, acceptation dans les pays export.
- Les risques, classés par catégorie.
  Exemples : risques financiers (difficulté à redresser une filiale, défaut de paiement d'un client non assuré…), risques juridiques (responsabilité civile, procès de clients…), risques commerciaux (perte de clients en B-to-B…), risques sociaux (négociations salariales, politique de primes…).
- Les effets, classés en deux catégories : positifs et négatifs.
  Exemples d'effets positifs : faire travailler plusieurs personnes ou deux équipes sur un projet pour leur permettre de comprendre leurs problématiques mutuelles, soulager le directeur administrateur et financier.
  Exemples d'effets négatifs : démotivation par suppression des primes de fin d'année, baisse de la prospection par limitation des déplacements par les commerciaux sauf autorisation écrite.

© Groupe Eyrolles

Analyse du type et du positionnement de la décision à traiter

En ce qui concerne le positionnement de la décision, il est important de se poser les questions suivantes :

- la décision à prendre est-elle la conséquence d'une autre décision qui a échoué ?
- est-elle un élément compris dans un ensemble de décisions – ou une sous-partie d'une décision plus importante – dont elle va contribuer à déterminer le succès ou l'échec, par la qualité ou le timing de sa réalisation (*cf.* étape 5) ?
  Exemples : l'organisation du lancement d'un nouveau produit, la mise en place d'une nouvelle supply chain.
- à l'inverse, son issue est-elle dépendante du succès d'une ou de plusieurs décisions induites (*cf.* étape 5) ?
  Exemple : le succès d'une voiture électrique va être directement lié à l'autonomie de ses batteries.

La détermination des moyens alloués

Pour ce faire, le décideur peut demander :

- la création d'une *Task Force* (dont le principe de fonctionnement sera détaillé au cours du chapitre 18) si l'importance et la complexité du dossier l'imposent ;
- l'attribution d'un budget (études de marché, achat de documentations, interviews sur place, déplacements, etc.) ;
- le mode de *reporting* exigé (il peut s'agir de meetings généraux, de réunions à deux ou de la rédaction de rapports d'avancement).

> ▶ **Bien préciser quels aspects sont délégués (si c'est le cas) au responsable de l'étude, et de quelle autorité il dispose pour obtenir la coopération d'autres services tels que la comptabilité, l'informatique, le marketing ou le service commercial.**

© Groupe Eyrolles

La gestion humaine

Lorsque la conduite d'un processus de décision est confiée à un collaborateur, c'est nécessairement que son initiateur n'est pas en mesure de le gérer seul entièrement. La fierté de se voir confier une telle responsabilité doit être compensée par une conscience des enjeux techniques et humains auxquels il faudra faire face.

Il n'y a pas de cadeaux dans la vie professionnelle. La seule vraie satisfaction réside dans la fierté du travail bien fait. Beaucoup de déceptions – voire de dépressions – seraient évitées en respectant ce principe.

L'initiateur de la décision

L'initiative peut provenir d'une personne, ou d'un groupe de personnes, qui va alerter sa hiérarchie, ses collègues ou ses collaborateurs selon le cas, sur un dossier à lancer.

Lorsque des désaccords se dégagent sur l'opportunité de lancer un processus de décision sur un sujet particulier, ce sont les importances relatives des différents pouvoirs de décider en présence qui permettront de trancher, ainsi que nous allons l'étudier dans la partie D.

L'étape 1 nécessite donc un premier décideur ayant un pouvoir de décider suffisamment fort pour que la décision soit initiée.

L'initiative de lancer un processus de décision, une fois acceptée, peut être plus ou moins risquée, en fonction du degré d'incertitude sur les réactions immédiates qu'elle va entraîner dans le service ou l'entreprise.

Le risque peut être négatif : alerter sa hiérarchie sur un faux problème, ne pas bien connaître la culture interne de l'entreprise (difficilement décelable rapidement par un nouveau venu).

> Une jeune diplômée Sup de Co est engagée par un grand cabinet d'audit français. On lui confie tout de suite une mission lourde auprès d'un client important. Par crainte de paraître non sûre d'elle, elle n'ose pas approcher sa hiérarchie (multiple, non clairement explicitée) lorsqu'elle rencontre un

© Groupe Eyrolles

problème. Elle le résout seule, mais la solution apportée n'est pas satisfaisante. On la critique après-coup. À la seconde mission, elle sait comment réagir, et le nouveau problème est bien traité. Huit mois plus tard, au moment de sa première évaluation, elle est licenciée.
Conclusion concernant trois éléments de la culture non dite :

- il n'existe pas de *coaching* opérationnel des auditeurs juniors ;
- la hiérarchie préfère être sur-sollicitée que sous-sollicitée, mais il faut le deviner ;
- on ne donne pas de seconde chance aux nouvelles recrues.

Le risque peut être positif, en se voyant confier le pilotage du processus de décision, dans la mesure où on prend un avantage qu'on peut être tenté d'essayer de conserver le plus longtemps possible.

Il se peut également qu'un cadre supérieur souhaite lancer un projet spécifique ou une modification de fonctionnement importante en soulevant un problème réel ou exagéré à un moment choisi par lui – ou lors d'un nouvel événement – pour forcer l'étude d'une situation.

« Ça ne peut plus durer comme ça avec le service maintenance : ils ne sont jamais disponibles. » ; « On va perdre le client si on continue de livrer en retard. » ; « Le poids de la neige tombée pendant la nuit a fait s'écrouler la toiture de l'usine sur les machines. » ; « La secrétaire export est en arrêt maladie pendant deux semaines. » ; « Le client refuse la livraison pour qualité défectueuse. » ; « Les couleurs et le packaging d'un produit de grande consommation doivent être refaits complètement. » ; « Un constructeur automobile doit racheter une marque de prestige pour être présent dans le haut de gamme. »

Il faut donc que l'organisation interne offre la possibilité à chacun de s'exprimer à tout niveau hiérarchique, sans timidité extrême ou excès.

Dans la filiale française d'un groupe américain, un jeune cadre informe son N+1 d'un problème qu'il juge sérieux. Celui-ci le prend de haut et l'ignore. Le jeune cadre écrit au vice-président pour l'alerter, ce qui crée un nombre d'allers-retours à trois qui dépasse l'entendement avant que le problème ne soit traité. Mais dans combien de cas le jeune cadre préfère-t-il se taire afin d'éviter d'envenimer ses relations avec son N+1 ?

© Groupe Eyrolles

La nomination d'un décisionnaire ou d'un chef de projet

Si l'ampleur ou la spécificité d'un dossier le justifie, ou si la charge de travail du décideur l'impose, la conduite du processus de décision et la responsabilité du choix peuvent être déléguées par le décideur à un décisionnaire qui aura directement autorité sur le contexte concerné ou la situation à traiter.

Cependant, le niveau d'autorité nécessaire au décisionnaire pour imposer un processus de décision à des tiers étant beaucoup plus délicat à exercer lorsque ceux-ci ne dépendent pas hiérarchiquement de lui (collègues de rang égal, collaborateurs de ces collègues…), la façon dont cette passation de pouvoir ou délégation est communiquée est donc déterminante.

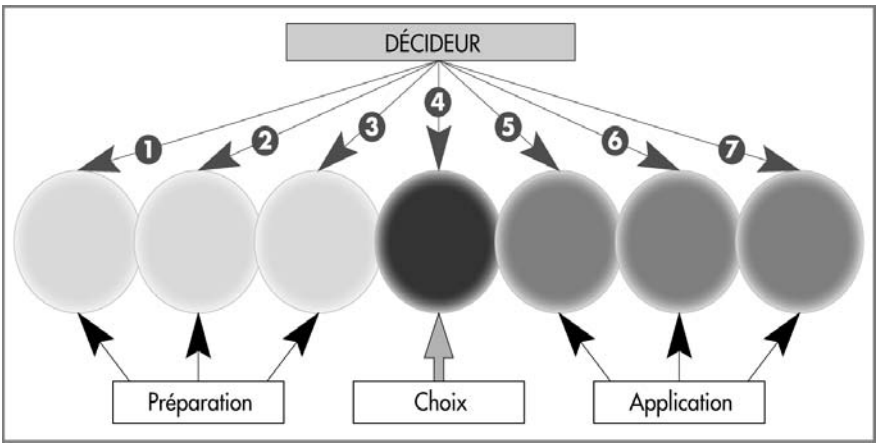
La nomination d'un décisionnaire doit faire partie de l'étape 1.

- Le décisionnaire pressenti (quel que soit son rang hiérarchique : Comex, ou cadre de l'entreprise) devra se situer au niveau hiérarchique approprié pour traiter l'étape 4 (choix) en fonction de l'importance du dossier traité.
- Il sera également chargé de mettre en place et d'appliquer un mode de communication avec ses collègues : réunions à deux, meetings généraux, rédaction de rapports d'avancement, etc.

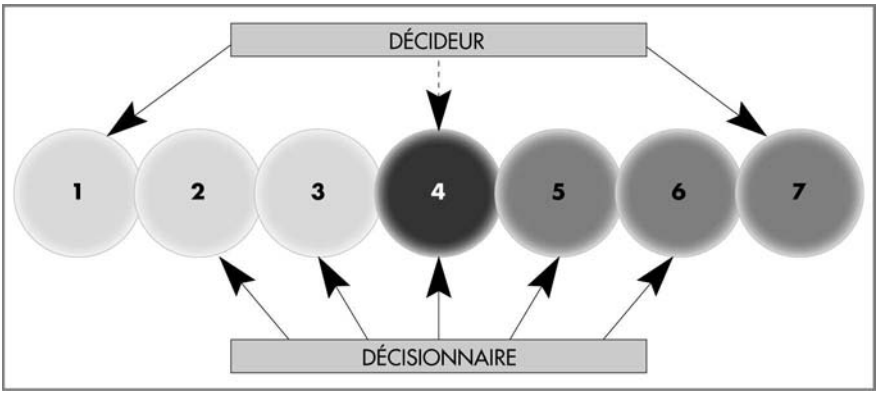
Si la préférence du décideur s'oriente vers la nomination d'un chef de projet, la seule différence avec le décisionnaire réside dans la responsabilité du choix qui est laissée au décideur.

Les graphes ci-dessous ont pour objet de différencier les trois cas principaux en matière de traitement d'une décision.

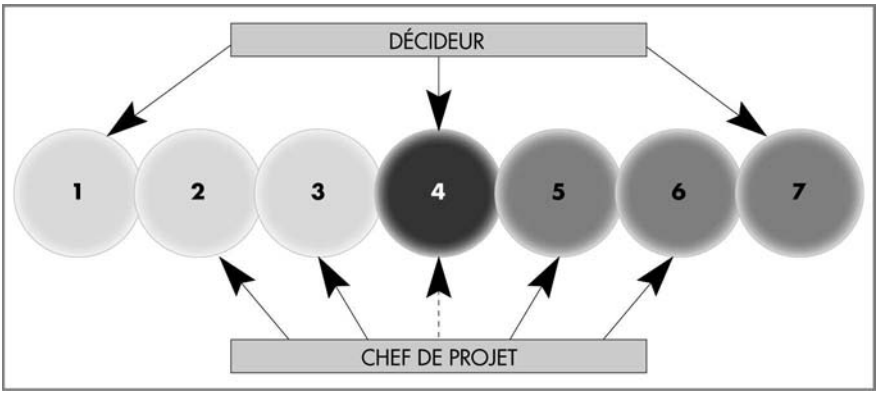
© Groupe Eyrolles



Décideur seul



Décideur assisté d'un décisionnaire



Décideur assisté d'un chef de projet

© Groupe Eyrolles

La gestion du temps

Le timing

La détermination du timing au cours de l'étape 1 est essentielle. Elle est le premier acte d'autorité et la première manifestation de compétence du décideur à ce moment clé.

Si le lancement a lieu trop tôt, il est difficile de mobiliser une équipe autour d'un projet encore mal intégré, non urgent, ou moins urgent que d'autres dossiers plus prioritaires. Mais s'il a lieu trop tard, l'équipe a tendance à se précipiter pour trouver une solution au problème, et se contenter d'une solution médiocre, afin de revenir à sa routine.

Il appartient également au décideur d'imposer un rythme dans l'avancement du dossier, y compris les réunions et le *reporting*, qui soit à la fois motivant et dynamique.

La rapidité

C'est au cours de cette étape que la déclinaison de la décision doit être effectuée par rapport au temps, avec une première estimation des délais souhaités ou exigés pour réaliser chaque étape, ainsi qu'une date de l'échéance finale de la mise en œuvre (hors cas de *statu quo*) de la décision.

La communication claire des impératifs de délai ou du degré d'urgence, est également fondamentale à ce stade.

Le temps alloué pour la gestion de la décision représente déjà une indication de l'importance du dossier.

La communication des impératifs de délai ou du degré d'urgence doit également être assurée à cette étape.

© Groupe Eyrolles

Point d'Étape 1

La première description de la situation (historique et actuelle)

Une première approche va servir de point de départ à l'étude de la décision, mais elle peut être corrigée au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

La première définition de l'objectif recherché

L'aspect réaliste de l'objectif recherché doit être progressivement adapté aux paramètres internes et externes, puis déterminé en fonction de la perspective choisie : court terme, moyen terme ou long terme.

La première évaluation du niveau hiérarchique du décideur

Le niveau hiérarchique approprié pour chaque décision doit être déterminé par le dirigeant, soit de façon contractuelle (dans les descriptions de poste) soit au cas par cas.

Un décideur peut être assisté d'un décisionnaire (de façon routinière ou ponctuelle) ou d'un chef de projet, en fonction de l'importance du dossier traité.

De même, si une décision intermédiaire doit être prise, ou si la décision principale doit être décomposée en sous-décisions, un décisionnaire peut déléguer à son tour le traitement d'une sous-décision à un décisionnaire de niveau hiérarchique inférieur.

La première détermination d'un calendrier

Un objectif de date de réalisation de la décision doit être donné par la hiérarchie à ce stade, décomposé en calendrier correspondant à chaque étape.

La première définition du cahier des charges

Celui-ci inclut une allocation de moyens humains et techniques nécessaires à la réalisation de l'étape 2.

Un premier budget doit être alloué si des coûts sont prévus pour les études à réaliser.

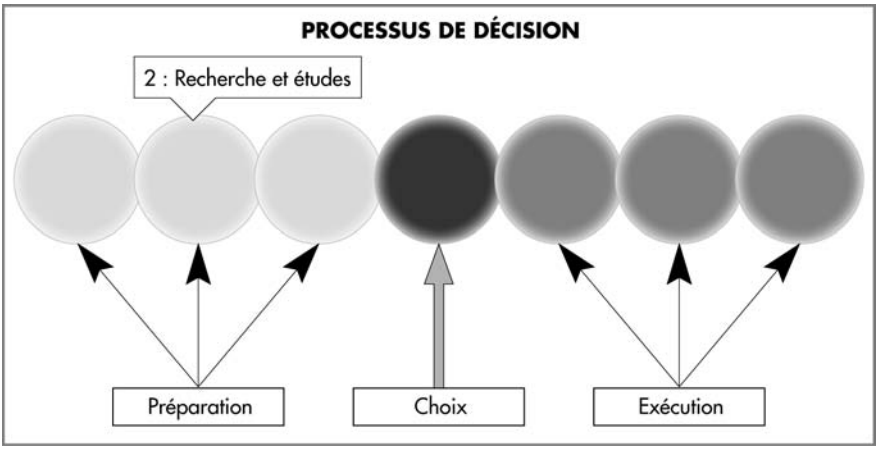
Une fois traités les différents aspects de l'étape 1, on peut lancer l'étape 2 qui permet de rassembler et d'étudier toutes les informations, tous les éléments et toutes les options concernant la décision à prendre, sans les hiérarchiser, sans les classer, sans les évaluer… Au cours de l'étape 1, rien n'a encore été entrepris et aucun choix n'a été mis en avant.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 9

Étape 2 – L'étude du dossier

« Je peux par exemple, discuter avec un n-3 ou un n-4 sur le développement d'un nouveau projet. »
Gérard Brémond, président de Pierre & Vacances



Il doit s'agir de l'étape la plus créative, la plus enrichissante et la plus motivante pour une équipe parce qu'elle concrétise le début des recherches, enquêtes, réflexions, et analyses de toute sorte, lesquelles permettront de dégager des idées et des options.

© Groupe Eyrolles

Il est donc fondamental pour le décideur[1] de ne pas chercher à influencer son équipe à ce stade, et de ne pas annoncer à l'avance ses préférences pour certaines options.

La gestion technique

« Quand je voudrai connaître votre opinion, je vous la donnerai. »
Sam Goldwyn

La circulation de l'information en interne

Elle doit permettre de faciliter les recherches. Or, la quantité d'information disponible dans une entreprise est rarement équilibrée :

- soit on croule sous les états informatiques, listings et statistiques non triés ;
- soit l'information est distribuée avec parcimonie par la hiérarchie ou les experts.

Dans les grandes entreprises, le besoin de gestion active de l'information a entraîné récemment la création de postes spécifiques de *Chief Information Officers* (CIO), ou directeurs de l'information.

Lorsque l'information ne circule pas librement entre les services, on assiste à des luttes internes inutiles, avec pour enjeu la bonne volonté de chacun de prendre le temps de communiquer l'information dont les collègues peuvent avoir besoin pour réaliser l'étape 2.

On risque donc d'avoir à mettre en opposition le pouvoir des uns d'imposer de communiquer l'information (souvent par procuration), et le pouvoir des autres de refuser de le faire (par manque de temps…).

1. Note : afin de ne pas alourdir le texte, l'appellation « décideur », à l'exclusion de « décisionnaire » sera utilisée dans la continuation de cette partie consacrée au processus de décision.

© Groupe Eyrolles

> Si on veut réduire le taux de retours, les impayés, ainsi que les rabais consentis dans l'entreprise, il convient d'obtenir des statistiques des trois dernières années en interrogeant le service commercial, le service financier, le service qualité et le service expéditions, qui sont souvent surchargés de travail. C'est malheureusement en demandant un service plutôt qu'en leur imposant autoritairement d'effectuer une recherche, que l'on aura gain de cause.

L'existence d'un intranet pourrait contribuer à fluidifier la circulation de l'information en interne, mais dans de nombreux cas constatés, non seulement les informations ne sont pas mises à jour mais l'intranet est très peu utilisé ; sont en cause le manque de temps des responsables informatiques pour les mises à jour et l'absence de communication sur l'intérêt de l'intranet pour tous de la part de la direction générale.

La recherche d'informations[1] externes

La veille stratégique et la veille concurrentielle, lorsqu'elles sont réalisées, donnent des renseignements inestimables sur les activités industrielles et les politiques commerciales des confrères, des concurrents, ainsi que des informations régulières sur l'évolution des normes, des fiscalités concernées, des politiques d'environnement des régions ou pays considérés.

> ▶ **Le simple fait de mettre en place auprès de ses collaborateurs, clients, fournisseurs, banquiers, ou dans son propre réseau interne, le principe de veilles régulières sur un ensemble de points précis, permet d'obtenir des résultats probants, une fois les réflexes créés.**

Si le sujet à traiter nécessite l'utilisation de compétences non disponibles dans l'entreprise, il peut être opportun de s'adjoindre les services d'experts extérieurs pour réfléchir à des aspects techniques précis.

1. André Tricot (chercheur en psychologie cognitive) a déterminé que : « Le besoin d'information correspond à une prise de conscience, dans une situation particulière, d'un manque de connaissance, ce qui requiert des connaissances. La satisfaction du besoin d'information n'épuise pas celui-ci, au contraire elle le développe. »

© Groupe Eyrolles

Évolution des systèmes d'information ou de la robotisation ; situation de certains marchés étrangers dans le secteur considéré ; marché de l'emploi dans tel secteur géographique.

Concernant les résultats des enquêtes publiques, il est souvent difficile d'en dégager des informations exploitables.

La recherche et l'analyse des statistiques doivent donc être effectuées avec beaucoup de prudence, étant donné la multitude des bases de calcul et la tentation de prosélytisme de la part des analystes.

Les enquêtes statistiques sur la publicité éco-responsable.

Selon le président de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP) « … le taux de manquement a été divisé par deux entre 2006 et 2009 ». Mais l'Observatoire indépendant de la publicité (OIP) a relevé que les plus gros annonceurs « sont curieusement totalement absents de l'étude » dévoilée par le ministère.

Le réexamen des paramètres externes et internes

Il convient de réexaminer les éléments qui ont été élaborés au cours de l'étape 1, c'est-à-dire les critères, les incertitudes, les risques et les effets.

Si certaines informations analysées tendent à démontrer que certains paramètres ne sont plus réalisables, ou à l'inverse qu'ils peuvent être renforcés, ce travail doit être assuré au cours de cette étape.

Aucune machine n'est disponible au prix prévu ; les candidats correspondant au salaire dont on dispose n'ont pas l'expérience souhaitée ; il n'est pas certain que nos principaux concurrents ne nous attaquent pas sur les conditions de notre exclusivité (Orange avait-il prévu l'attaque de ses confrères sur l'iPhone ?).

La communication d'une synthèse des travaux réalisés au cours de l'étape 2

Qu'elle soit verbale ou écrite, cette synthèse incorporera, notamment :

- les résultats de l'analyse de la situation et des recherches effectuées ;
- les taux de fiabilité des sources utilisées et des informations reçues ;
- la liste de toutes les options existantes ou pressenties.

© Groupe Eyrolles

La gestion humaine

« On a décidé de s'installer en Hongrie ; posez-moi une question.[1] »
Le DRH d'une entreprise de construction de Montpellier

Le positionnement du décideur

Si le décideur doit s'impliquer dans la réalisation de l'étape 2, son intérêt dans la recherche d'information ne doit pas être considérée comme une manifestation de faiblesse de sa part. Dans le système traditionnel français, c'était *le patron* qui détenait l'information qu'il utilisait pour maintenir et conforter son autorité. Même aujourd'hui, bien que le « métier de patron » (comme le disait Jean-Louis Servan-Schreiber) ait évolué vers un rôle d'arbitre plus que de joueur, il reste toujours une réticence à montrer trop ouvertement qu'on ne sait pas. En fait, tout est dans la façon dont on pose la question.

On peut dire : « Préparez-moi la liste de tous les arguments pour et contre la fermeture de notre agence de Lyon ». On ne peut pas dire : « Est-ce que vous pensez qu'il faudrait fermer l'agence de Lyon ? » ou même : « Est-ce que vous fermeriez l'agence de Lyon à ma place ? » Dans le premier cas, il y a dépersonnalisation des arguments par une recherche de rationalité. Dans les deux cas suivants, il y a un risque de recherche d'influence de la part du collaborateur.

La mobilisation des plus-values professionnelles existantes

Les différences de niveaux hiérarchiques ne doivent pas être un frein à la sollicitation de collaborateurs ou de collègues, qu'ils soient à l'origine du sujet traité, qu'ils soient concernés par le sujet (ou qu'ils le deviennent au moment de la mise en œuvre), ou encore qu'ils aient déjà fait preuve d'imagination et de créativité dans des situations similaires.

Il appartient donc au décideur de s'entourer de l'équipe la plus adaptée. Indépendamment de la qualité recherchée dans l'étude à effectuer, cette étape doit être l'opportunité de créer des liens entre les personnes et/ou les équipes autour d'un sujet commun.

1. Nous lui avons répondu : « Qui a pris la décision ? ».

© Groupe Eyrolles

Une créativité interne hors contraintes

La recherche de créativité est l'objectif principal de cette étape. On ne doit pas chercher à plaire, devancer sa hiérarchie dans ses préférences pressenties, ou même suivre un courant de pensée au sein d'un groupe ou d'un comité à ce stade. On doit s'interdire d'effectuer un tri soi-même et de concentrer ses suggestions sur le choix le plus logique (ou celui qui « va passer »).

Afin de laisser cours à son imagination, chacun doit se sentir libre de chercher et d'avancer des options originales, hors des sentiers battus et de la routine.

> Des applications de la créativité.
>
> Recherche de solutions à des problèmes marketing et techniques ; développement de nouveaux produits ou services ; recherche d'idées pour la communication ; recherche de noms de produits et de marques ; entraînement à l'utilisation des techniques de créativité ; utilisation des techniques de formulation du problème, d'imprégnation, de *brainstorming* ; utilisation des techniques de divergence et de croisement aléatoires et associatives.

Il convient donc pour le décideur de ne pas se prononcer à ce stade. Si celui-ci cherche à montrer son expérience et son bon sens en triant à l'avance les options qu'il veut bien entendre, l'effet sera négatif auprès de son équipe ou de ses collaborateurs, au point qu'ils garderont sans doute leurs idées pour eux la prochaine fois, surtout si elles sont valables.

L'importance de la motivation

Dans les faits, toute mission qui s'apparente à un « débrouillez-vous » de la part du décideur, abandonne de fait le choix des priorités à son équipe ; il perd alors l'initiative, et devra se contenter du travail réalisé à l'échéance prévue, dont la qualité et la profondeur sont directement proportionnelles à la motivation de son équipe. Ajoutons à cela le risque de voir des collaborateurs imposer ainsi une orientation personnelle à la décision étudiée.

© Groupe Eyrolles

La gestion du temps

« La seule façon de ne pas se faire dépasser est de courir plus vite que les autres. »

Poster vu dans une agence de publicité à Neuilly

La réalisation de cette étape doit être menée avec rigueur de façon à éviter les extrêmes, aussi bien dans la précipitation que dans la traînée en longueur des recherches et études effectuées.

Il convient d'examiner les limites du temps disponible pour effectuer les recherches et études en raisonnant en ratio :

Gains marginaux en information/Efforts marginaux

Si la consommation en temps devient trop importante pour acquérir un supplément d'information, peut-être vaut-il mieux travailler avec ce que l'on possède déjà et passer à l'étape 3. En revanche, si le temps imparti est trop limité, ou si les responsables nommés doivent traiter ce dossier en plus d'une charge de travail importante, quelque chose sera mal fait : l'étude de la décision en cours, ou le travail habituel.

Point d'Étape 2

À la fin de l'étude réalisée dans l'étape 2, le décideur doit pouvoir :

- soit capitaliser sur les informations communiquées et passer à l'étape 3 ;
- soit revoir les conditions de l'étude effectuée, l'enrichir, la refaire autrement ;
- soit encore déterminer que l'on n'est pas en mesure, à ce stade, de continuer l'étude de la décision ou de la traiter dans des conditions satisfaisantes, et donc y mettre fin.

La principale différence entre l'étape 2 et la suivante réside dans le fait qu'on ne s'est pas encore interrogé sur le côté « possible » de chacune des options listées. Par exemple, la sous-traitance de la fonction teinture d'un tissu, le rachat d'un sous-traitant, l'intégration d'une unité de teinture et l'instauration d'un partenariat avec un confrère qui possède une telle capacité, sont des options théoriquement et techniquement valables. Cependant, lorsque l'on va leur appliquer au cours de l'étape 3 les paramètres que l'on a commencé d'élaborer dans l'étape 1, il ne restera peut-être que très peu d'options, voire aucune…

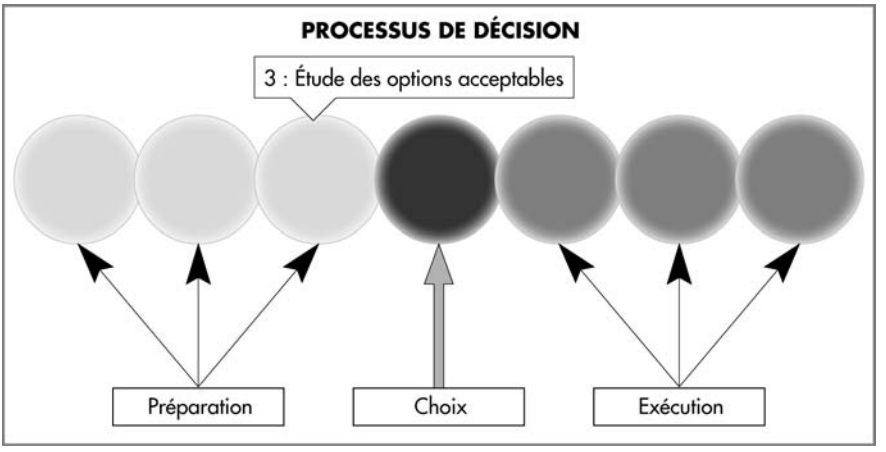
L'étape 2 est donc surtout quantitative. L'étape 3 va être plus qualitative.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 10

Étape 3 – L'évaluation des options finales

« Donnez-moi trois solutions, je choisirai la bonne. »
Ronald Reagan



Cette étape va vous permettre de préparer le choix puis la mise en œuvre qui serviront le mieux l'objectif fixé, en évaluant, puis en sélectionnant – sous forme de *shortlist* –, les options les plus valables et les plus réalistes parmi celles qui ont été identifiées dans l'étape 2.

© Groupe Eyrolles

La gestion technique

Valider l'objectif ou le groupe d'objectifs fixés

L'objectif est confirmé par le décideur dans ce dossier (qui peut être le dirigeant lui-même, le Comex ou un cadre de l'entreprise), et il conviendra de déterminer au cours de cette étape quelles sont les options identifiées qui lui sont compatibles.

L'objectif peut être revu, aménagé, modifié si certaines options listées ne permettent pas d'envisager de l'atteindre. Dans cette seconde hypothèse, il pourra être nécessaire soit de réviser l'objectif, soit de retourner à l'étape 2.

Créer une *shortlist* des options finales

Les quatre paramètres mis à jour ou confirmés au cours de l'étape 2 (les critères, les incertitudes, les risques et les effets) doivent maintenant être appliqués aux options identifiées afin de déterminer celles qui leur satisfont.

Une *shortlist* sera alors présentée en deux parties et comprendra :

- d'une part, la liste détaillée des options éliminées, parce qu'elles ne correspondent pas aux objectifs et/ou aux paramètres fixés ;
- d'autre part, la liste détaillée de l'option ou des options retenue(s), car elles satisfont à la fois aux objectifs fixés et aux paramètres confirmés.

Il conviendra également d'évaluer si certaines options peuvent être éventuellement cumulables parce que compatibles entre elles ; dans l'affirmative, il faudra examiner leur mise en place de façon concomitante ou séquentielle.

A titre d'exemple, un classement similaire de priorités pourra être établi entre plusieurs catégories de risques : risque de procès par un concurrent, et coût maximal, risque de retours importants sur un produit incomplètement mis au point, etc.

La sélection des options finales va s'opérer par juxtaposition de trois domaines : les paramètres techniques, la liste des options établie à l'issue de l'étape 2, et les contraintes humaines.

© Groupe Eyrolles

Les options finales se dégageront d'elles-mêmes, sur la partie commune à ces trois domaines, tels des cercles partiellement superposés.

- Si plusieurs options sont retenues, le décideur pourra les comparer et les évaluer en sens inverse du raisonnement macro-micro.
- Si une seule option est retenue, le choix ne fera que la confirmer.
- Si cette option correspond à la situation existante, le choix représentera un *statu quo* tel qu'il sera décrit dans l'étape 4.

Aligner les objectifs et les options finales

Il est maintenant nécessaire de déterminer si les options finales dégagées au cours de cette étape vont bien permettre d'atteindre l'objectif prévu.

Dans la négative, vaut-il mieux revoir l'objectif, se donner des moyens supplémentaires ou revoir les paramètres dans leur ensemble ?

Lancer des simulations

Il convient de déterminer si des simulations peuvent être réalisées afin de tester chacune des options retenues et limiter ainsi le facteur de surprise en cas de problèmes rencontrés au cours de l'étape 6.

L'incompatibilité éventuelle entre l'objectif et les paramètres fixés pourra également être analysée à ce stade, sous peine de faire échouer le projet dans son ensemble ou de ne pas résoudre le problème rencontré.

La gestion humaine

Elle consiste à mettre en présence les différents acteurs concernés par la décision étudiée et de permettre à chacun de s'exprimer.

Attention, une trop forte pression peut décourager. Maximiser les résultats financiers, réduire la dette, maîtriser les coûts, améliorer les processus de performance, se recentrer sur les métiers les plus lucratifs, constituent les réponses jugées les plus adaptées aux périodes de récession… mais qui, inévitablement, induisent un mode de direction « autoritaire ».

© Groupe Eyrolles

Les deux principaux modes d'autorité utilisés seront donc l'autorité de compétence et l'autorité d'influence, les éléments chiffrés devant être interprétés, commentés et défendus. L'analyse des options finales fait généralement l'objet de discussions animées.

L'étape 3 peut être réalisée en une seule réunion, ou en une série de réunions, suivant l'importance de l'enjeu, la complexité du dossier et l'urgence de la situation. Il se peut également que le décideur, ou un des acteurs concernés par la décision, demande un complément d'étude.

La gestion du temps

L'évaluation réaliste des délais et du timing relatifs à la réalisation de chaque option doit être effectuée ou mise à jour à ce stade, en toute indépendance et objectivité.

L'arbitrage entre la satisfaction des paramètres techniques et les contraintes de temps peut se concrétiser sous la forme d'un curseur que l'on positionne entre ces deux notions.

> L'entreprise identifie le besoin urgent d'un informaticien spécialisé ; le DRH en connaît un qui est disponible immédiatement, mais il n'est pas le meilleur expert dans un des domaines requis. Le DAF en a rencontré un autre qui correspond plus exactement aux besoins, mais sa période de préavis dans son emploi actuel est de trois mois non compressibles. Dilemme.

Point d'Étape 3

Quels que soient le contenu et le résultat des discussions sur l'ensemble des paramètres internes et externes (critères, incertitudes, risques et effets), l'avantage principal de cette étape réside dans la rationalisation des réflexions à effectuer, aussi bien seul qu'en équipe.

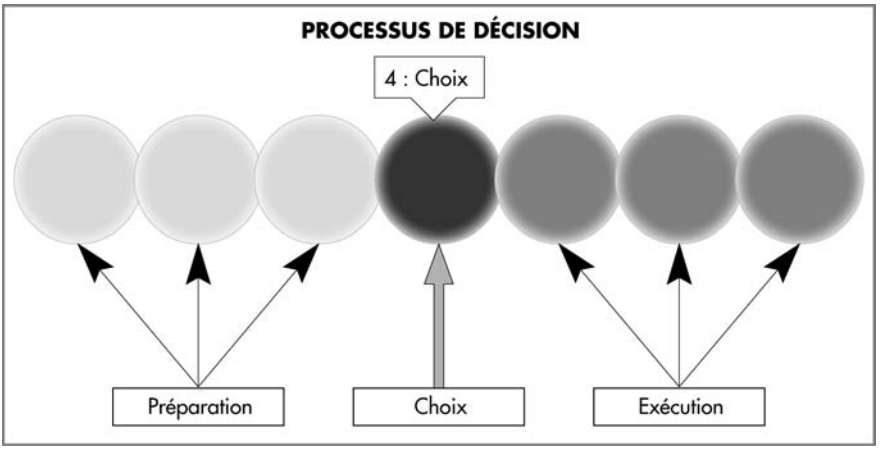
Le décideur sera ainsi à la fois en meilleure position pour choisir/trancher, et en mesure de justifier son choix plus facilement autour de lui, grâce à des arguments solides dans l'étape suivante.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 11

Étape 4 – L'exercice du choix

« Il faut de la sagesse pour accepter que l'idée de quelqu'un d'autre soit meilleure que la nôtre. »
Slogan du *Christian Medical Center* de Vellore, en Inde (*Le Monde,* 9-10/08/09)



Le choix représente une opportunité unique d'orienter une action dans la direction voulue, de façon dynamique, et le décideur doit autant se concentrer sur la qualité du choix lui-même que sur la façon d'en augmenter les effets positifs.

© Groupe Eyrolles

Si le choix s'avère mauvais, les conséquences en seront moins grandes que si le décideur est resté hésitant trop longtemps car l'aspect dynamique restera présent dans les esprits quelle que soit l'issue de la décision.

La gestion technique

« J'ai toujours trouvé que si je prends des décisions avec soixante-quinze pour cent ou plus des faits, je ne la regrette pratiquement jamais.
Ce sont les gens qui attendent que tout soit parfait qui vous rendent fous. »

Lee Iacocca

Vérifier l'existence – ou non – d'un réel choix

Dans cette optique, l'attention du décisionnaire portera sur les aspects suivants :

- Il doit exister au moins deux options, sinon il ne s'agit pas réellement d'une prise de décision, puisque la solution est unique. Pas de choix, pas de décision. Cela semble évident, mais beaucoup de temps et d'énergie sont perdus inutilement lorsqu'il n'y a pas de vrais choix à exercer.
- Proscrire les variations ou habillages sur une même option : chaque solution étudiée doit être différente des autres.
- Si le décideur – ou le conseil, ou un comité –, acquiert la conviction qu'aucune option ne respecte les critères essentiels, il convient soit de les modifier, soit de recommencer l'étude.
- Le *statu quo*, qui est différent d'une non-décision (dans laquelle le processus de décision n'est pas lancé), peut représenter une solution envisageable après étude, si on est convaincu que c'est le *statu quo* qui satisfait le mieux les critères, les incertitudes, les risques et les effets.
- Le choix peut incorporer, regrouper – ou aménager – plusieurs options parmi celles qui sont étudiées.
- Comme nous l'avons vu dans la Partie A, il convient de se méfier de la N+1^{e} option qu'une personne brandit comme la solution miracle. Elle peut en effet donner l'impression d'une délivrance après de longues

© Groupe Eyrolles

hésitations entre deux ou plusieurs options étudiées, en mettant éventuellement tout le monde d'accord, même si elle ne remplit pas toutes les conditions requises initialement.

Rechercher éventuellement un compromis

Cette recherche se réalise en deux temps :

- recherche de compromis objectif entre tous les aspects techniques et humains, c'est-à-dire les paramètres revus en fin d'étape 3 : les critères, les incertitudes, les risques et les effets ;
- recherche de compromis subjectif entre la vision, les préférences, les arguments et les aspirations du dirigeant et de ses collaborateurs, ou d'un décideur et de son équipe. Car, ainsi que nous l'avons déjà mentionné, plus l'étude d'une décision progresse, plus les aspects humains et subjectifs prennent le pas sur les aspects purement techniques.

Deux situations sont donc à considérer :

- soit le décideur décide seul, et rien ne s'oppose à ce qu'il exerce le choix qu'il souhaite ; dans cette hypothèse, ce sont dans les étapes 5 et 6 que les difficultés pourront éventuellement surgir en cas de délégation ou d'instruction : opposition, impossibilité supposée d'appliquer ce choix, découverte d'obstacles impromptus, etc.
- soit le décisionnaire agit en comité ou en conseil, et il peut avoir à connaître des difficultés à faire passer « son » choix.

Dans les deux cas, la **logique de la situation** représente l'approche la plus objective et la plus efficace pour effectuer des expérimentations ou prendre des décisions délicates, notamment lorsqu'il existe des incompatibilités culturelles entre la maison mère et ses filiales, entre la direction générale et les usines, entre les forces de vente de plusieurs pays.

Le principal écueil à éviter dans la recherche de compromis est lié à un éloignement trop important par rapport à l'objectif initial de la décision ; à moins que l'objectif soit justement la recherche de compromis pour éliminer un problème plutôt que le résoudre…

© Groupe Eyrolles

Exercer son choix

Deux philosophies : « *Who hesitates is lost*[1] » (dicton anglais) et « Dans le doute abstiens-toi » (dicton français).

Cette étape est tellement ponctuelle et volatile, que l'on peut basculer de l'étape 3 à l'étape 5 sans en être pleinement conscient… et perdre ainsi le contrôle de la situation, mais dans ce cas, il n'y a pas de vraie décision.

La solution appliquée s'apparentera à un choix de toute façon, et le décideur officiel en conservera la responsabilité, que ce soit par son impulsion volontaire, celle d'un autre, ou bien par la force des événements.

> Continuer d'utiliser son ancien matériel si on n'a pas commandé le nouveau à temps ; aller voir son agent allemand en voiture si tous les vols sont complets. Également, si on ne retourne pas un achat dans les délais imposés, tout se passe comme si on avait décidé de le conserver ; si on laisse passer l'échéance de la première période d'essai d'un nouveau collaborateur sans confirmer la deuxième par écrit, cela équivaut à une décision de l'employeur de le garder en CDI !

Comme le choix est l'étape charnière de la décision, il peut représenter soit le moment le plus excitant pour le décideur, soit le moment le plus redouté… Cela dépend de la nature du décideur, du type de décision qu'il a à prendre, de l'importance de l'enjeu, de son expérience du sujet considéré, de l'atmosphère professionnelle, enfin de l'environnement dans lequel il évolue.

Son risque sera cependant réduit si les étapes 1, 2 et 3 ont été menées consciencieusement par lui-même et/ou son équipe.

L'expérimentation : il peut être opportun de retenir deux options indépendantes (plan A et plan B) afin de les expérimenter avant d'en adopter une. Il faut alors organiser un ou plusieurs allers-retours entre l'étape 4 et l'étape 3, dans le cas où les informations obtenues ne permettent pas un choix catégorique.

> Dans une organisation, on a confié une mission ponctuelle et précise à chacun des deux candidats finalistes que l'on n'arrivait pas à départager.

1. Celui qui hésite est perdu.

© Groupe Eyrolles

Accepter et gérer les inconvénients liés à ce choix

Il est probable que sans déséquilibre une organisation ne fonctionnerait pas. Mais celui-ci ne peut être que partiel, ponctuel.

Une décision fondée sur un choix théoriquement impossible peut réussir si l'équipe – ou la personne – en charge de sa mise en œuvre, est déterminée à travailler plus et mieux dans ce but. Or, elle ne le fera que si elle est motivée, mobilisée et encouragée intelligemment par le décideur.

Si les inconvénients liés au choix formulé sont laissés en l'état et que rien n'est fait pour y remédier, un certain cynisme peut se développer auprès des collaborateurs du décideur.

Un choix entraînant des inconvénients non prévus (ou ignorés).

Le choix du président Luiz Inacio Lula da Silva en faveur de l'avion de combat français Rafale pour moderniser l'aviation brésilienne a provoqué la confusion au Brésil, amenant les militaires à affirmer que la compétition était encore ouverte.
Alors que les Français débouchaient déjà le champagne pour fêter la première victoire à l'exportation du Rafale du constructeur Dassault, le ministre brésilien de la Défense, Nelson Jobim, a jeté le trouble en déclarant que le processus de sélection « n'était pas encore terminé » et que « les négociations se poursuivraient avec les trois participants ».

La gestion humaine

« C'est moi qui choisis. »
Titre de la couverture de la brochure Orange, février-avril 2010.

Ce titre illustre bien la problématique du choix. Vous choisissez parmi les options qui vous sont offertes. Mais vous n'avez pas le choix des options...

Comme le choix est l'étape charnière de la décision, il peut représenter soit le moment le plus excitant pour le décideur, soit le moment le plus redouté… Cela dépend de la nature du décideur, de son expérience du sujet considéré, de l'atmosphère professionnelle, enfin de son environnement.

© Groupe Eyrolles

Ajuster le niveau de décision

Juste avant que le décisionnaire n'exerce son choix, il lui appartient de se convaincre que c'est bien à lui de le faire. Son principal obstacle réside généralement dans les non-dits, dans l'impossibilité de communiquer avec sa hiérarchie, et dans le risque de se voir critiquer après-coup quelle que soit l'issue du choix exercé.

Selon la dimension de l'entreprise et l'importance de la décision étudiée et de l'enjeu, le choix peut être réalisé : par un décisionnaire/décideur seul, par un comité, par le Comex s'il en existe un, par le chef d'entreprise, par le conseil, voire par les actionnaires. En effet, dans les décisions à enjeu important, si le processus peut se déléguer, ce n'est pas **le cas du choix.**

Mais, tout se joue souvent dans les nuances :

- on ne peut pas interroger les tiers à chaque décision à prendre, parce qu'on prendrait le risque soit de perdre sa crédibilité en tant que décideur et/ou de dirigeant responsable, soit de tomber sous l'influence d'autres personnes qui, elles, pourraient négocier leur aide ou leur appui sans avoir à devenir les décideurs officiels ;
- on peut se trouver momentanément dans une situation délicate qui entraînerait la reprise en cours d'exécution du dossier soit parce que les risques seraient jugés trop hauts (notamment dans les banques), soit parce que la hiérarchie attendait l'opportunité de reprendre la main sur ce dossier et d'en dessaisir le décideur officiel…

Ceci démontre, une fois de plus, l'importance d'une méthodologie de décision claire.

Si un choix doit être effectué en urgence ou en l'absence du décideur pressenti (déplacement, congé, maladie…), par un cadre dont le niveau de décision est inférieur à celui qui est considéré comme opportun, ce dernier pourra être tenté d'opter pour une solution d'attente, provisoire, incomplète ou transitoire qui ne donnera peut-être pas satisfaction, bien qu'elle ait le mérite de ne pas engager le vrai décideur. Ce type de situation doit donc être prévu et clairement explicité à l'avance par le décideur pressenti.

© Groupe Eyrolles

Le courage d'exercer un choix

Il s'agit de la responsabilité la plus importante dont on peut disposer.

Une certaine personnalité est nécessaire pour accepter d'assumer les effets positifs ou négatifs de son choix, sachant que l'issue ne dépend pas uniquement du choix effectué mais de la qualité de la mise en place (par soi-même ou par des tiers), de la conjonction d'événements internes et externes, enfin du support de sa hiérarchie.

Ajoutons que le courage d'exercer un choix – et de l'appliquer – dans une décision qui vous est imposée à la suite d'un événement non sollicité est important, mais le courage nécessaire à l'initiation d'une décision (étape 1 du processus) est sans doute supérieur ; de plus, il ne nécessite pas les mêmes talents.

L'impossibilité d'exercer un choix

Si, au moment du choix, le décideur estime que les éléments de la *short-list* (étape 3) sont insatisfaisants, incomplets, partiaux, il peut revenir – ou demander de revenir – à l'une des trois étapes précédentes :

- l'étape 1, s'il s'aperçoit que la définition de la situation était incorrecte, ou que les objectifs déterminés n'étaient pas réalistes ;
- l'étape 2, s'il a besoin d'informations différentes, supplémentaires, voire d'une vérification de certaines affirmations ;
- l'étape 3, s'il estime que certains paramètres doivent être modifiés ou repensés, notamment les critères.

Le risque lié à la demande de validation d'un choix

Dans l'hypothèse où le décisionnaire n'est pas le décideur ultime, celui-ci pourra approcher sa hiérarchie pour faire valider son choix. Il pourra l'interroger ouvertement afin d'obtenir un engagement ferme, ou officieusement afin de recevoir sa caution.

© Groupe Eyrolles

- Dans le premier cas, il y a transfert de la responsabilité du choix au profit de la hiérarchie.
- Dans le second cas, le silence observé par la hiérarchie est généralement considéré comme une manifestation de confiance renouvelée.

En cas de désaccord, la hiérarchie pourra user de son droit de veto mais, dans les faits, l'approche officieuse de la hiérarchie est le signe d'un désir d'être conforté dans le choix effectué avant d'en lancer la mise en place.

Le chef d'entreprise pourra, de la même façon, solliciter le conseil d'administration lorsqu'il aura à effectuer des choix qu'il estime dépasser le niveau de ses prérogatives. Le risque qu'il court alors est double : perte d'autorité publique par récupération du dossier par le conseil et/ou modification éventuelle du choix qu'il privilégiait.

L'EXPÉRIENCE ET L'INTUITION

Ces deux attributs sont des lames à deux tranchants, notamment si :

- **l'expérience est mise en avant non pas pour vérifier le lien entre la situation actuelle et les situations qui ont été vécues par le décideur, mais pour éviter d'avoir à justifier son choix (« J'ai l'habitude de ce genre de situation ») ;**
- **l'intuition est considérée comme un don naturel et définitif du décideur ou du chef d'entreprise, et de ce fait échappe à toute analyse rationnelle ; en fait, l'intuition est utile au moment du choix lorsque l'on n'arrive pas à trancher entre deux options différentes mais de qualité égale ; mais elle ne peut pas servir d'argument au décideur pour impressionner un conseil sous prétexte que deux récentes décisions gagnantes lui ont été créditées *a posteriori*…**

© Groupe Eyrolles

L'intuition du décideur n'est pas le fait du hasard. Elle s'appuie d'une part sur le travail qui a été préparé avec soin dans les étapes 2 et 3, et d'autre part son bon sens et sa capacité du décideur à analyser tous les paramètres en même temps dans une optique prospective.
Mais elle nécessite beaucoup d'humilité et de talent de communicateur pour lui donner toute sa valeur. Les vrais intuitifs sont connus, et ils ont tendance à étayer leurs arguments généralement fondés sur une parfaite connaissance de leur dossier.

En revanche, la combinaison intelligente de l'expérience et de l'intuition peut représenter une plus-value dans la détermination du choix, selon les individus et leur capacité à anticiper les risques, gérer les incertitudes et imaginer les effets de leurs choix.

L'exercice du choix assumé par plus d'un décisionnaire

Dans le cas de décisions à enjeu important, l'étude des options retenues à l'issue de l'étape 3 sera effectuée par deux ou plusieurs personnes, un groupe formé de façon *ad hoc*, un comité ou une équipe entourant le décideur, voire directement le dirigeant.

La présentation des options pourra se faire par dossier ou par PowerPoint et les débats pourront avoir lieu ouvertement ou par écrit, mais l'objet final consistera à effectuer un choix parmi les options présentées ; comme nous venons de l'analyser ci-dessus, le choix pourra présenter des caractéristiques multiples et des engagements plus ou moins fermes et définitifs, mais il devra être fait.

Enfin, le pouvoir de décider étudié au cours du chapitre 6 prend tout son sens au cours de cette étape car, en cas de désaccords, le choix sera finalement exercé par celui ou celle dont le pouvoir de décider sera le plus fort sur les plans de son autorité hiérarchique, son autorité de compétence et son autorité d'influence.

© Groupe Eyrolles

Nous analyserons dans la partie D l'application idéale des composantes du pouvoir de décider dans cette étape.

La gestion du temps

Le timing du choix dans l'étape 4 – ainsi que l'environnement dans lequel il est effectué – contribue au succès de l'opération et à l'image que veut se donner le décideur ; qu'il soit seul à exercer un choix, ou responsable d'une équipe, il doit trancher au bon moment :

- s'il le fait trop tôt, sa hiérarchie ou ses collaborateurs peuvent avoir la sensation d'être bousculés par une précipitation inutile ;
- s'il le fait trop tard, on dira qu'il a pris le risque de laisser passer une opportunité.

> « Nous avons le regret, après six mois de travail intensif et déterminé, d'arriver à la conclusion difficile et douloureuse que nous ne serons pas en mesure de conclure l'acquisition de Saab Automobile », écrit le fondateur et PDG de la société, Christian von Koenigsegg, dans un communiqué.
> « La question du calendrier a toujours été essentielle pour notre stratégie visant à insuffler une nouvelle vie à l'entreprise. Malheureusement, les retards dans le bouclage de l'opération (avec General Motors) ont entraîné des risques et des incertitudes qui nous empêchent de mener à bien nos plans pour le nouveau Saab », explique-t-il.

En fonction de sa personnalité et de la situation, le décideur peut exercer son choix en temps réel – en comité ou en conseil (ou feindre de le faire) –, ou il peut décider seul et informer son équipe ultérieurement.

Il prend, en revanche, un risque sur son image s'il opte pour un compromis (faible) ou une solution soudaine (techniquement indéfendable).

© Groupe Eyrolles

Point d'Étape 4

On dit fréquemment que « décider, c'est renoncer », dans la mesure où on renonce aux options que l'on ne retient pas ; mais si on adhère aux thèses qui viennent d'être exposées, on devrait dire de façon plus positive que « décider, c'est s'engager »…

En fait, exercer un choix correspond à optimiser l'alignement de la stratégie sur l'objectif, en sachant que leur degré de flexibilité mutuelle est fonction d'un nombre d'éléments d'autant plus important que le sujet de la décision considérée est tourné vers l'avenir.

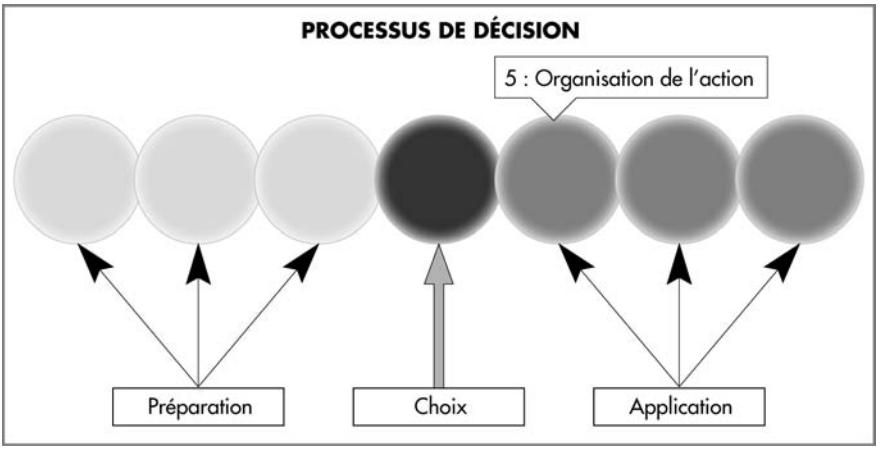
Dans une entreprise, le décideur doit donc capitaliser sur cette étape pour dépasser le périmètre limitatif de la théorie des choix, et profiter ainsi de cette opportunité pour donner un sens à sa vision à terme en fonction du niveau hiérarchique auquel il appartient.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 12

Étape 5 – La communication et l'organisation

« Réfléchis avec lenteur, mais exécute rapidement tes décisions. »
Isocrate, *A Démonicos*



Le choix maintenant effectué, la réalisation dépend du type d'action que l'on envisage. Celle-ci peut concerner seulement le décideur s'il assure lui-même la mise en œuvre, impliquer un seul délégataire, toute une équipe, ou encore l'entreprise tout entière si nécessaire.

© Groupe Eyrolles

Plusieurs éléments contribuent directement au succès de cette étape, mais quel que soit le choix effectué, le décideur devra lui donner toute sa valeur, et montrer à son équipe qu'il est à la fois « décidé » et en mesure de faire appliquer son choix dans les meilleures conditions d'efficacité.

La gestion technique

Communiquer et justifier son choix est un acte fondamental pour le décideur, puisqu'il conforte à la fois son pouvoir de décider et sa légitimité dans le dossier considéré. C'est également une preuve de courage par sa confrontation aux tiers qui risque d'entraîner des déceptions, des amertumes, des oppositions *a posteriori*, mais qu'il faut assumer de toute façon.

C'est précisément au moment où la décision devient opérationnelle, c'est-à-dire lorsqu'elle se transforme en instruction, que le choix effectué commence à intéresser les acteurs chargés de l'appliquer.

Il faut donc être conscient que l'annonce du choix peut avoir pour effet de bloquer la mise en place, aussi bien en interne qu'en externe.

> La fermeture d'une division fantôme de l'usine Philips à Dreux.
>
> « Pour justifier la fermeture, Philips s'appuie sur une division télévision censée perdre de l'argent. Or cette division n'existe pas, puisque l'usine de Dreux fait partie de l'ensemble Electronique Grand Public, qui a dégagé l'an passé des bénéfices record », martèle Murielle Barthélémy, déléguée centrale CFE-CGC chez Philips France. (Source : *France-Soir.fr*, 22/02/10).

Orchestrer la communication et qualifier le type d'action envisagée

Détailler la mission dans tous ses aspects : type d'exécution attendue, mode, fréquence et ligne de *reporting* choisis. Insister sur un accusé de réception de la part du ou des collaborateurs concernés.

Si le choix exercé ne nécessite pas d'action concrète :

- il se peut qu'un délai supplémentaire soit requis : une modification ou refonte du cahier des charges établi à l'issue de l'étape 1, vers un

© Groupe Eyrolles

complément d'information en étape 2 ou encore une redéfinition des paramètres fixés à l'étape 3 ;

Contraintes de temps irréalisables ; budget alloué largement insuffisant ; manque de personnel disponible pour redresser la situation dans la filiale allemande ; technologie non encore au point.

- Il peut s'agir d'un *statu quo*, c'est-à-dire d'un choix de proroger la situation actuelle, sans modifications immédiates.

Le système informatique ne sera pas remplacé cette année ; l'organisation de la force de vente par secteurs géographiques restera inchangée ; la politique de prix ne sera pas modifiée malgré les attaques de la concurrence ; le DRH ne sera pas licencié ; on ne changera pas de banque.

Le nombre croissant d'interlocuteurs, officiels et officieux, en interne et en externe, qui sont concernés par un choix qui vient d'être effectué, et qui comptent bien faire entendre leur voix et augmenter leur audience ou leur prestige, fait partie des nombreux éléments à prendre en compte.

Dans le domaine de la santé, la création récente par le gouvernement de nouvelles entités, les Agences régionales de santé (ARS), pour mettre en place une politique de gestion de la santé dans les régions françaises, a d'abord eu pour effet de rendre les décisions plus lourdes, lentes et difficiles à appliquer de par le nombre de structures et d'acteurs en présence.

Communiquer son choix aux intéressés

C'est un acte fondamental pour le décideur, aussi bien par la sélection des destinataires de l'information que par la façon dont celle-ci est orchestrée :

- il contribue souvent à modifier des habitudes ou des comportements : en cela, il est un rempart contre des déceptions, des amertumes, des oppositions *a posteriori* de la part de certains collaborateurs
- il concerne sa capacité à synthétiser une situation, exprimer sa vision, motiver son équipe et faire comprendre clairement ce qu'il attend d'elle.

© Groupe Eyrolles

Deux notes de service distribuées au personnel à quelques mois d'intervalle…

- Personnalisation de l'annonce d'une bonne nouvelle : « J'ai décidé d'accorder un jour supplémentaire de congé à l'ensemble du personnel à l'occasion du pont du 11. » Signé : Jean Dupont, directeur général.
- Manque de courage dans l'annonce d'une mauvaise nouvelle : « En raison de la baisse des résultats de notre société au cours de l'année écoulée, il a été décidé de supprimer la prime de fin d'année qui avait été accordée à titre exceptionnel l'année dernière. » Signé : le comité de direction.

Également, **l'aspect marketing de la communication** doit être particulièrement soigné.

Obtenir la contribution et l'adhésion de chacun

Une décision efficace ne peut réellement s'envisager que si les « acteurs » sont impliqués à bon escient dans sa mise en œuvre, et sans perte de contrôle par le décideur. À ce titre, il convient de s'assurer que les plus-values individuelles sont bien identifiées et sollicitées dans leur domaine de compétence.

À cet égard, le *principe de contribution* au bon déroulement d'une tâche, d'une mission, de la résolution d'un problème, devra faire partie intégrante de l'évaluation d'une décision en étape 7.

LE PRINCIPE DE CONTRIBUTION

Une décision gagnante
=
Un bon choix
×
L'adhésion de ceux qui l'exécutent

On parle d'**adhésion à un projet** : c'est la conviction que le choix effectué va servir l'entreprise et son personnel. L'adhésion résulte donc de la

© Groupe Eyrolles

compréhension et de la confiance qui permettent de souder une équipe dans le cadre de la décision concernée.

La clarté et la précision du contenu du message sont des facteurs de succès du choix exercé, parce qu'ils rassurent.

La motivation est la résultante de l'adhésion ; elle représente le plus qui fait basculer un choix vers le succès ou l'échec d'un dossier ; elle libère l'énergie nécessaire à la mise en place effective et efficace de la décision grâce aux qualités de charisme et de communication du décideur ; la communication du choix est l'occasion unique pour lui de transmettre sa foi dans le succès de l'opération à ses collaborateurs (mais sans exagération).

Par opposition, la « démotivation » intervient lorsque l'objectif recherché n'est pas clair, lorsque les moyens alloués et les délais prévus sont insuffisants, lorsque les difficultés rencontrées n'ont pas été anticipées, proprement communiquées ou gérées par la hiérarchie ou encore lorsque les collaborateurs ont l'impression d'être livrés à eux-mêmes.

De plus, il arrive souvent que des collaborateurs travaillent des mois entiers sur des décisions qu'ils ne comprennent pas, qu'ils n'approuvent pas, ou encore contre lesquelles ils continuent de lutter afin de prouver qu'ils avaient eu raison de s'y opposer au cours de l'étape 3, ce qui augmente le risque d'échec inutilement.

Enfin, c'est au décideur d'adapter son style de management à ses collaborateurs, en fonction de leur expérience, de leur capacité, de leur temps disponible… On ne saurait trop insister sur l'importance d'obtenir un **accusé de réception** de la part du (ou des) collaborateur(s) concerné(s) afin que tous les acteurs concernés se sentent liés.

> « Sommes-nous d'accord sur tous les aspects ? » ; « Avez-vous des questions ? Des objections ? ».

Exiger la loyauté envers le choix effectué

Ceci représente le point le plus important de cette étape.

© Groupe Eyrolles

On peut ne pas être d'accord avec le choix effectué, on peut regretter qu'un autre choix – le sien ou celui d'un autre, jugé meilleur ou préférable – n'ait pas été adopté à partir des informations qu'on a transmises, mais il ne peut être toléré que toute l'équipe ne coopère pas à 100 % au succès de la décision en cours de mise en œuvre.

La loyauté impose également que, une fois le choix communiqué par le décideur, toutes les personnes concernées arrêtent de prolonger l'étape 2 ou l'étape 3, individuellement ou en groupe, dans l'espoir de pouvoir proposer d'autres solutions (non communiquées quand il le fallait) et de remettre ainsi en question l'étape 4 et l'étape 5.

La gestion humaine

« La meilleure façon de ne pas avancer est de suivre une idée fixe. »
Jacques Prévert

Nommer une personne ou désigner une équipe

Cette personne ou équipe sera chargée de la mise en place (s'il y a lieu) afin de lui déléguer officiellement l'autorité nécessaire à la bonne exécution de la décision prise.

À moins qu'il ne s'agisse d'un *statu quo* (pas d'action prévue), la mise en œuvre d'une décision peut être organisée par le décideur lui-même, par un pair ou par un collaborateur (directeur de filiale, de département, d'usine, directeur administratif et financier, DRH…).

Dans l'hypothèse d'une délégation, ses modalités seront étudiées dans l'étape suivante dans le paragraphe « Instaurer un fonctionnement de type mission-contrat ».

Instaurer un équilibre entre autorité et responsabilité est fondamental pour obtenir à la fois une adhésion totale à la mission confiée et une tranquillité suffisante sur les possibilités de confier des tâches à des collaborateurs.

© Groupe Eyrolles

La théorie du « bon vouloir »

Il n'est pas toujours facile de déterminer qui *veut bien* et *qui veut vraiment* dans une décision.

> Lorsque vous rentrez dans un magasin, vous voulez bien acheter, ou on veut bien vous vendre ? Lorsque vous confiez un dossier à un jeune cadre, vous voulez bien lui donner du travail, ou il veut bien le faire pour vous ?

- **Celui qui veut bien** va sans doute négocier son aide, son assistance, sa collaboration, son support… contre quelque chose de plus ou moins acceptable par l'autre partie : il peut le faire avant, pendant ou après la négociation. Il peut être précis, vague ou secret sur ce qu'il souhaite en contrepartie.
- **Celui qui veut**, en revanche, doit prendre l'initiative, et agir en fonction de la mentalité de l'autre : rapidité, précision, motivation, franchise, etc.

Dans les faits, on cherche à déterminer les rapports de force à travers la négociation.

> Vous voulez bien acheter cette voiture d'occasion à 10 000 €, et le vendeur veut bien vous la vendre à 12 000 €. Dans l'entreprise, le raisonnement est le même : c'est la fameuse formule anglo-saxonne : « What's in it for me ?[1] » du collègue à qui vous proposez de coopérer sur une mission.

La charge de prouver son pouvoir de décider incombe à celui qui veut obtenir, ou qui a besoin de, quelque chose de la part de celui qui veut bien. Il importe donc de bien préparer son dossier afin de ne pas être demandeur à titre personnel, indépendamment de son pouvoir de décider.

> Au lieu de dire : « Est-ce que vous voulez bien approuver l'achat d'un billet d'avion afin que j'aille régler ce problème important avec notre principal client allemand ? », on peut dire : « Si vous voulez résoudre ce problème important avec notre principal client allemand, je veux bien y aller ; et dans ce cas, il faudra que vous approuviez l'achat d'un billet d'avion. »

1. Qu'est-ce que cela m'apporte à moi ?

© Groupe Eyrolles

Dans les faits, l'escalade est permanente entre tous les membres d'une équipe à tous les niveaux pour ne pas être demandeur, mais elle est plus ou moins feutrée.

La gestion du temps

L'action peut être :

- instantanée (énoncé performatif, tels une négociation commerciale, un paiement PayPal sur Internet, un engagement en salle de marché, un accord téléphonique sur un découvert ou un prêt, une décision de mutation ou d'augmentation, un licenciement d'un cadre ou du chef d'entreprise, l'achat ou la vente d'une entité…) ;
- quasi immédiate (commander une machine-outil, engager un candidat à l'issue d'un entretien…) ;
- étalée dans le temps si une mise en œuvre est nécessaire ; plus la mise en place est étalée dans le temps ou plus la distance géographique est importante, plus la délégation doit être bien traitée ;
- réalisée dans une zone géographiquement « et » culturellement éloignée, impliquant de ce fait un mode de fonctionnement différent, voire plus complet, avec des délais de communication plus longs (décalages horaires).

Plus les conditions de mise en œuvre sont complexes (ex. réalisation étalée sur plusieurs semaines, mois ou années ; exécution par des tiers dans un pays éloigné…), plus le pouvoir dont on dispose doit être important et confirmé dans le temps, ainsi que nous allons le voir dans le chapitre suivant.

- Un choix nécessitant un « pouvoir de décider ponctuel » simple : on confirme une commande importante à un fournisseur à la fin de la réunion.
- Un choix nécessitant un pouvoir de décider durable : réorganiser la sous-traitance d'une gamme de produits à Taiwan.

© Groupe Eyrolles

En supposant que le décideur soit en mesure de donner des ordres, c'est-à-dire que son autorité soit suffisante pour le lui permettre, la façon dont le choix est « transformé » en exécution va déterminer le succès final de la décision prise.

Étant donné la vitesse à laquelle l'environnement des décisions évolue, l'importance d'une estimation fiable des délais envisagés et d'une gestion du timing des actions entreprises ne peut être sous-estimée ; le décideur doit donc tenir compte de cet élément, en étant conscient que – globalement – le temps joue contre lui[1].

On peut donc considérer que la lenteur constatée dans la mise en place d'une décision peut être facteur d'échec :

- soit par lassitude interne ou externe (*cf.* l'opinion publique) ;
- soit par changement de priorités de la part des collègues ou des exécutants vers des événements non prévus (ou non communiqués) qui pourront faire échouer le choix effectué.

Si la mise en œuvre d'une décision est étalée dans le temps (construction d'un nouveau site, acquisition d'une nouvelle filiale…), elle risque de créer ou rencontrer des difficultés liées à des retards ou des problèmes techniques non anticipés au moment du choix, voire de vrais obstacles (tels que l'attitude négative ou la confiance non renouvelée des banques dans un projet difficile).

Dans de telles situations, tous les signes d'éloignement ou de désintérêt de la part du décideur risquent d'être interprétés comme un manque de conviction et/ou un transfert vers d'autres priorités qui peuvent précipiter un échec.

1. Il existe cependant des cas où le temps joue pour le décideur : lorsqu'il est nommé pour une durée déterminée et limitée, il peut avoir intérêt à ralentir la mise en place de ses choix de façon à laisser son successeur se débattre avec les problèmes créés et prendre la responsabilité de l'échec éventuel de la décision. C'est une leçon que l'on apprend très vite dans l'environnement politique.

© Groupe Eyrolles

Bonaparte abandonnant son armée pendant le siège de Saint-Jean-d'Acre en 1799.

Dans les faits, plus les difficultés surgissent avec le temps, plus le besoin de caution hiérarchique se fait sentir.

Enfin, le timing de l'annonce du choix est généralement déterminé avec beaucoup de soin. Lorsqu'il s'agit d'une opération de grande amplitude, le décideur peut avoir à convaincre ses partenaires externes d'accepter le timing qui l'arrange lui (en échange éventuel d'une contrepartie…).

Le constructeur automobile américain General Motors et la chancelière Angela Merkel ont annoncé la vente d'Opel à l'équipementier canadien Magna, adossé à la banque russe Sberbank, comme le voulait le gouvernement allemand.
À dix-sept jours des législatives à l'issue desquelles elle devait logiquement se succéder à elle-même, c'est à la chancelière conservatrice, rayonnante, qu'il est revenu d'annoncer la nouvelle. « Le conseil d'administration de General Motors a décidé de vendre Opel à Magna ; je me réjouis vivement de cette décision », a-t-elle déclaré devant la presse. Or l'opération ne s'est jamais réalisée.

Point d'étape 5

La réussite de cette étape consacrée à la communication du choix aux intéressés et à la préparation de l'action, nécessite chez le décideur une grande capacité à instaurer une confiance mutuelle, un grand talent dans l'affichage de ses convictions et de sa détermination, et dans l'art de doser son charisme et son autorité, ainsi que du courage dans l'affichage de ses convictions et de sa détermination.

Pour la bonne exécution d'une tâche, la responsabilité et l'autorité nécessaires doivent être équilibrées et stables dans le temps quelles que soient les difficultés rencontrées.

Le décideur doit responsabiliser le (ou les) « réalisateur(s) » concerné(s) en lui (leur) déléguant la quantité d'autorité nécessaire à la réussite, si possible par écrit ou en réunion, de façon à ce que personne ne puisse prétendre ne pas en avoir été informé[1].

C'est dans ce domaine que l'on reconnaît les caractéristiques d'un leader, qui sait à la fois organiser le travail et transférer les responsabilités.

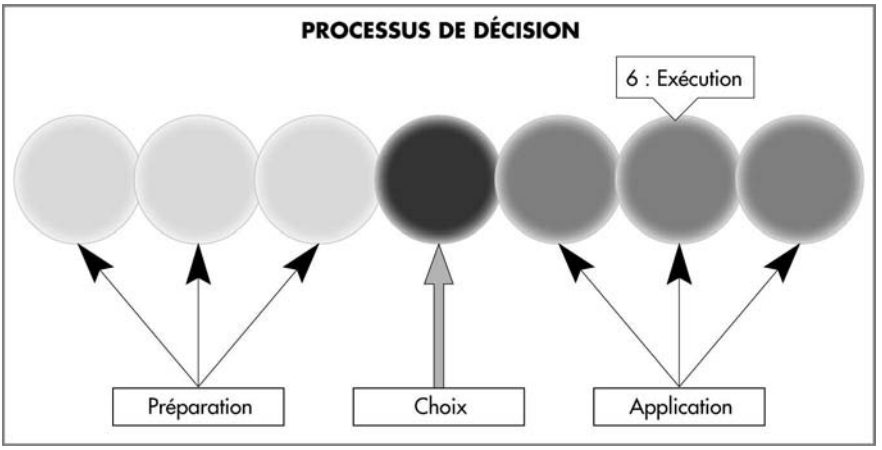
1. Ceci est aussi valable pour les toutes petites entreprises que pour les grands groupes.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 13

Étape 6 – La mise en œuvre

« Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit,
dites-vous que c'est parce qu'un jour quelqu'un a pris une décision courageuse. »
Peter Drucker



Les conditions de la mise en œuvre d'une décision, ainsi que sa gestion, déterminent directement les résultats obtenus.

© Groupe Eyrolles

La gestion technique

« Rien n'est plus agréable que de prendre une décision héroïque et, pour des raisons indépendantes de notre volonté, de ne pas pouvoir la mettre à exécution. »
William James

Instaurer un fonctionnement de type mission-contrat

La décision ne sera réellement suivie d'action selon le choix effectué en étape 4 que si un *contrat moral* s'instaure sur des modalités acceptées entre les différentes parties – le ou les décideurs, les experts, les opérationnels et les exécutants –, lequel peut être verbal ou écrit, selon la pratique habituelle du service concerné ou la culture de l'entreprise.

Alors que les conditions de mise en œuvre d'une décision sont généralement bien établies dans les organisations performantes, l'expérience prouve que trop souvent les étapes 6 sont alourdies, voire obérées, par une réalisation chaotique, hésitante, ou simplement mal assimilée.

Les dossiers de nature industrielle, gérés par des ingénieurs et des techniciens, sont moins vulnérables à ce type de faiblesse que les projets de transformation, de changement et de modification de méthodes de travail.

L'existence d'un *contrat moral* est généralement liée à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Par exemple, dans les organisations anglo-saxonnes, le phénomène est courant, reconnu et accepté. « De quels moyens avez-vous besoin pour traiter ce dossier et réussir votre mission ? », est la question qui nous a été le plus souvent posée aux États-Unis et en Grande-Bretagne, qu'il s'agisse du montage d'un séminaire, d'un projet d'exportation ou de la cession d'une filiale étrangère…

Or, la mise en œuvre (on devrait parler de mission), dans le cas où elle correspond à une action à réaliser, représente l'étape concrète de la **phase Application** du modèle PCA ; elle est la continuation tactique du choix, c'est-à-dire de la stratégie dont l'objet consiste à atteindre un objectif déterminé : « Pas d'application du choix : pas de décision », ainsi que nous l'avons évoqué plus haut.

© Groupe Eyrolles

Les réponses de certains décideurs (choisisseurs de l'étape 4) à leurs collaborateurs en mal d'instructions précises ne sont que des effets de manches lorsqu'elles sont du type : « On verra plus tard », « Je n'ai pas le temps maintenant », « Reparlez-m'en », « Il faut qu'on se voie »…

En fait la mise en œuvre requiert de la part de son ou ses responsables des qualités complémentaires de celles qui ont permis de réaliser les cinq étapes précédentes.

Instituer des modalités de communication efficaces

Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de la communication au cours de l'étape 6.

Il y a deux aspects complémentaires du mot communication à envisager : la qualité et la quantité des communications.

- La qualité des communications est primordiale ; tout message brouillé, peu clair, ambigu… peut donner des informations susceptibles d'entraîner des interprétations, donc des réactions non justifiées par la situation.

  Notamment, un optimisme exagéré communiqué par le responsable de la mise en place, peut cacher une volonté de conserver le contrôle de son dossier le plus longtemps possible.

  À l'inverse, trop de pessimisme peut créer une inquiétude injustifiée auprès de la hiérarchie ou du conseil d'administration et inciter les acteurs les plus tièdes à modifier, voire abandonner, la voie suivie.

- La quantité de communication peut engendrer un tri « orienté » des messages reçus et des compréhensions différentes des mêmes faits, suivant la grille de lecture de chacun.

  Les cas les plus délicats sont les situations où la distance géographique et les différences de culture imposent l'intervention de messagers ou d'intermédiaires qui peuvent faire écran involontairement entre les interlocuteurs concernés.

© Groupe Eyrolles

La transmission rapide et fiable de l'information par un système de communication approprié est facile si elle est bien organisée. Elle permet de suivre la mise en place, la modification et/ou l'adaptation d'une décision en temps réel lorsque c'est nécessaire.

Ce sont les Américains qui ont le plus contribué au développement de techniques de communication depuis la guerre de Sécession, sous toutes leurs formes possibles, au risque d'en exagérer l'importance depuis quelques années. La tendance actuelle est à un besoin de délégation d'une tâche inversement proportionnelle à la qualité de la communication en fiabilité, rapidité et précision.

Assurer la qualité de la mise en place

Celle-ci dépend largement de la bonne réalisation de l'étape 5. Si les personnes chargées de l'étape 6 ont été bien choisies et bien instruites, si elles sont formées pour ce travail ou considérées comme potentiellement capables, si enfin elles sont motivées par la responsabilité qui leur est confiée, les problèmes seront traités avec une efficacité maximale et les difficultés de la mise en place seront plus facilement éliminées.

Faire preuve de discernement dans la mise en œuvre des choix

L'étape 6 peut nécessiter une réflexion sur l'adéquation entre les conditions de sa mise en place et l'objectif ultime de la décision en cours de réalisation.

Si l'exécution pose des problèmes non prévus, ce qui arrive souvent, il est nécessaire de remonter à l'étape 5, puis éventuellement 4, 3, 2 ou même 1.

Nous allons évoquer dans la partie D les problèmes créés par les étapes inversées, mais ici il s'agit de traiter des difficultés, non pas en inversant les étapes mais en les remontant :

© Groupe Eyrolles

- les conditions de mise en place, les moyens alloués, le choix du ou des responsables, la disponibilité du ou des exécutants ;
- le bien-fondé du choix effectué ;
- la sélection d'options satisfaisant les paramètres déterminés ;
- la qualité de l'étude et de la recherche effectuées ;
- l'évaluation de la situation et des objectifs recherchés.

La refonte ou l'annulation de la décision en cours d'exécution de l'étape 6 représente une des difficultés principales du rôle de décideur.

Sur quelle base doit-on étudier les problèmes rencontrés ? Quelles sont leur valeur et leur validité ? Sont-elles exagérées volontairement ou involontairement par une ou plusieurs personnes (et dans quel but) ? Quelles sont les différences entre les risques et les coûts probables, si on persiste, et si on ne persiste pas ? Quels sont les impacts possibles dans les deux cas sur l'opinion interne et externe de l'entreprise ? Quelles sont les chances que la situation se redresse d'elle-même si l'on maintient le cap ? À qui profiterait un échec si on modifiait la décision en cours « ou » si on ne la modifiait pas ?

La souplesse et la flexibilité dans la mise en place sont une sous-partie du paragraphe précédent : peut-on améliorer la situation sans changer la décision prise, mais en l'aménageant quelque peu ?

La limite de l'aménagement réside cependant dans l'impression que le décideur peut donner en modifiant le choix initial par petites touches, jusqu'à le rapprocher d'un autre choix qui avait été refusé auparavant.

Cependant, si son risque de perte de crédibilité est limité, l'adaptabilité représente une solution à la fois efficace et intelligente[1].

1. À titre de comparaison, la culture anglo-saxonne autorise plus volontiers ce type d'approche que le système français, selon lequel la crédibilité du décideur est proportionnelle à sa capacité à maintenir le cap initial en ignorant les obstacles en cours de parcours.

© Groupe Eyrolles

Toute crise éventuelle doit impérativement transiter par le décideur. La direction générale (si le décideur n'en fait pas partie) doit s'interdire toute ingérence, toute réaction et toute critique envers le décideur, son choix et son équipe en dehors de sa présence. De plus, les impressions, sentiments et autres critiques qui ne sont pas étayés par des faits objectifs ne seront pas pris en compte quel que soit l'intérêt qu'ils pourraient avoir.

En cas de problème sérieux ou d'inquiétude manifeste, le décideur doit être invité à assister et à participer à toute réunion sur le sujet, de façon à ce que son autorité ne soit pas diminuée inutilement.

Trois excès sont à éviter pendant cette étape :

- l'optimisme forcené qui conduit à refuser de considérer les difficultés réelles mentionnées dans les notes transmises, ou rapports verbaux ;
- le pessimisme forcené qui démobilise une équipe en lui permettant de penser que la décision sera modifiée (on attend le contrordre…) ;
- laisser croire à un manque d'intérêt au cours de la mise en place. Le leader manquerait ainsi une opportunité de manifester son encouragement à son équipe, sa satisfaction dans la façon dont le dossier est traité et sa confiance dans le choix exercé. En effet, c'est souvent l'effort marginal (le dernier) qui permet de faire réussir un dossier.

Vérifier que les paramètres définis sont respectés

Il s'agit de réexaminer les éléments qui ont été élaborés au cours de l'étape 1, et mis à jour au cours des étapes 2 et 3.

C'est donc à partir de ces quatre paramètres que le choix a été effectué, c'est-à-dire : les critères, les incertitudes, les risques et les effets.

© Groupe Eyrolles

La gestion humaine

« Prenez deux cents chevaux, allez sur le champ à la plaine des Sablons, amenez les quarante pièces de canons et le parc. Qu'elles y soient. Sabrez, s'il le faut, mais amenez-les. Vous m'en répondez ! Partez ! »

6 heures du matin le 13 Vendémiaire an IV
André Castelot, *Napoléon*

Définir instruction et délégation

Dans la citation ci-dessus, certains y verront une instruction, et d'autres une délégation. La différence entre les deux concepts réside généralement dans la liberté d'action qui est laissée à un collaborateur.

Que le décideur soit compétent techniquement ou pas, il ne peut éviter de déléguer.

- S'il possède une compétence sur le sujet, il doit former son ou ses collaborateur(s) à ses méthodes de travail et partager sa compétence.
- S'il n'a pas la compétence, il doit obligatoirement établir une relation de confiance avec les spécialistes et experts dans leurs domaines, afin de s'assurer d'un travail de qualité.

Or, nous l'avons noté dans le chapitre précédent, c'est au moment du choix que la confiance doit être instaurée, pas à l'étape 6, car c'est trop tard…

À l'inverse de l'exemple précédent, nous l'avons dit, les instructions de Napoléon, trop précises pour être réalisables, lors du conflit naval avec les Anglais l'ont mené directement à l'hallali final de Trafalgar. Au même moment, l'amirauté anglaise donnait tout pouvoir à Nelson, sous forme de vraie délégation dont la teneur était à la fois limpide, souple et orientée vers un objectif précis.

Deux cas peuvent se produire :

- s'il s'agit d'une tâche simple et quasi immédiate requérant peu d'interprétations personnelles, et réalisable sans trop de difficulté, nous sommes dans le cas d'une instruction ;

© Groupe Eyrolles

- s'il s'agit de traiter un dossier, une mission, un projet nécessitant une interaction – ou une négociation – avec d'autres collègues (informatique, nouvelles procédures de sécurité…) ou avec l'extérieur (banques, administration, fournisseur, client…), la difficulté de contrôle du résultat final est tout autre, et nous sommes en présence d'une délégation.

Comme nous allons le voir dans la Partie D, la prolifération de procédures dans les entreprises de dimension importante tend à limiter le périmètre de la délégation *intuitu personae*.

Le fonctionnement par budgets annuels détaillés et discutés à l'avance appartient à cette même volonté de réduire la sollicitation de la hiérarchie aux situations non prévues ou aux opportunités exceptionnelles.

Instaurer une supervision et un *reporting* appropriés

La qualité de la supervision est déterminante dans cette étape, tout au long de laquelle il est nécessaire pour le décideur de maintenir la discipline à travers un management de type « hands-on », c'est-à-dire à bras raccourcis.

Le contrôle de la bonne exécution et la responsabilité de la correction des problèmes ou des obstacles les plus importants (*cf.* la partie A de cet ouvrage) restent du domaine du décideur ultime qui doit, non seulement accuser réception du *reporting* mais surtout manifester son intérêt et son soutien permanents pendant tout le déroulement de cette étape.

Le *reporting* doit inclure les problèmes éventuels rencontrés, ainsi que les solutions apportées ou suggérées pour les résoudre. Il permet également de communiquer le manque de coopération de certains membres de l'équipe. L'initiative du *reporting* et la charge de validation de l'information doivent être laissées au délégataire, qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles, à propos desquelles il doit être à la fois objectif et neutre.

Seule la comparaison régulière entre la situation rencontrée et les éléments de l'étape 3 permet de servir de support efficace à la supervision de la mise en place effectuée.

© Groupe Eyrolles

La gestion du temps

Il est nécessaire de comparer régulièrement l'avancement du dossier par rapport aux délais qui ont été prévus, et de prendre les dispositions nécessaires pour corriger les écarts par des communications précises et fréquentes sur les mesures correctrices proposées pour revenir au calendrier initial.

Les techniques de rétroplanning, la méthode Pert… sont trop connues pour que l'on s'y attarde. Cependant, c'est généralement dans l'anticipation des problèmes, plutôt que dans leur ignorance, que l'on garde le meilleur contrôle du déroulement d'une action dans le temps.

> Dépassement des délais accordés par des tiers tels le remboursement d'un prêt-relais de deux ans par une banque ; non-respect d'un crédit documentaire dû à une expédition retardée d'un container.
> Existe-t-il une solution de secours (*fall back position*) : renégociation des délais ? Ou un plan B : trouver une source provisoire de financement pour rembourser le prêt-relais ?
> Peut-on s'entendre avec un confrère pour compléter la livraison à temps ?

La gestion temporelle de l'action

Le tempo utilisé pour la réalisation d'une tâche est un élément important de la décision, et il est difficile de déchiffrer la volonté réelle du délégataire.

> Vous ne voulez pas d'un candidat destiné à vous assister, bien qu'il plaise à votre supérieur : vous éloignez la date de la réunion en espérant que ce candidat trouve un autre poste ailleurs. Mais, s'il vous intéresse, vous bousculez les agendas pour accélérer son recrutement de peur de le laisser partir.

Le timing de la supervision

Il s'agit de déterminer à quel stade d'une délégation l'autorité hiérarchique doit intervenir.

Si elle intervient trop tôt, elle s'apparente à du micro-management. Mais si elle intervient trop tard, la relation « chef-subordonné » peut se détériorer par des malentendus sur l'intérêt suscité par la tâche effectuée, ou par un manque de capacité à évaluer la situation.

© Groupe Eyrolles

Point d'étape 6

En supposant que les choses ne se passent pas exactement comme prévu, qu'elles prennent plus de temps, qu'elles entraînent des coûts supplémentaires, des déceptions ou frustrations, des oppositions ou encore des obstacles juridiques indécelables au moment du choix, enfin des réactions violentes de la concurrence, cinq éléments vont être fondamentaux dans le succès *in fine* de la décision :

- un parfait équilibre autorité-responsabilité dans la mission confiée au réalisateur ;
- l'efficacité des communications au sein de l'entreprise ;
- la qualité du *reporting* effectué, ainsi que l'utilisation qui en est faite ;
- un niveau et une rapidité de réactivité adaptés à la situation ;
- une détermination sans faille, non pas dans le choix initial s'il n'est pas approprié, mais dans le résultat final.

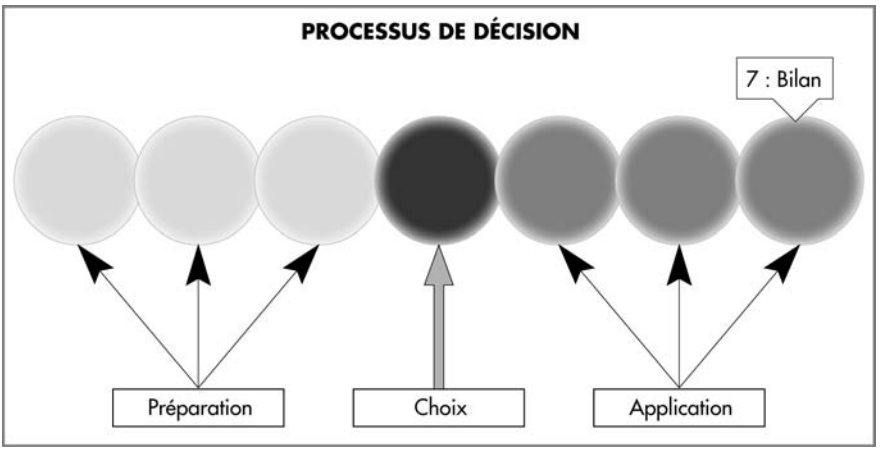
© Groupe Eyrolles

Chapitre 14

Étape 7 – L'évaluation et le suivi

« The end result is not victory or even compromise, but integration of interests. »[1]

Mary Follett



1. L'objectif ultime n'est pas la victoire ou le compromis mais l'intégration des intérêts.

© Groupe Eyrolles

Il est facile de critiquer, d'expliquer, de prouver… lorsqu'on a tous les éléments qui n'étaient pas disponibles avant l'action : « On aurait dû », « Si on avait su », etc. Mais, sous la pression d'événements imprévus, il n'est pas évident d'être à la fois juge et partie.

Nous allons maintenant nous concentrer sur la dernière étape de la méthodologie proposée : l'évaluation de ce qui a été réalisé.

La gestion technique

La question de la fiabilité dune évaluation

Le résultat de l'évaluation d'un décideur ou d'une décision peut être dépendant du timing choisi pour analyser la situation.

> Certains traders de banque ont été victimes de contrôles de leurs engagements en cours, et d'autres n'ont échappé à la sanction que parce qu'on les a laissés déboucler leurs opérations à l'échéance prévue.

Évaluer pour quoi faire ?

Deux objectifs principaux sont à considérer dans cette étape : comprendre et apprendre.

- **Comprendre** ce qu'il s'est passé par une analyse objective des faits.
- **Apprendre** comment mieux gérer ce type de situation à l'avenir, selon le concept reconnu de « l'organisation apprenante » afin de gagner du temps et de l'énergie lors de prochains dossiers similaires, et pour dégager des pistes de progrès collectif.

Il est à la fois intéressant et constructif de revoir la méthodologie suivie et de déterminer quels éléments ont été survolés, et pour quelles raisons : manque de temps, information non recherchée ou incomplète, non-sollicitation d'experts internes ou externes, manque de budget…

Il importe également de déterminer si les éléments à notre disposition au moment du bilan étaient disponibles au cours des étapes précédentes, et dans la négative pourquoi ils ne l'étaient pas.

© Groupe Eyrolles

C'est donc une étape délicate à réussir, au même titre que l'étape 4 sur le choix, car elle exige beaucoup de courage de la part de tous les acteurs concernés pour qu'ils acceptent de procéder à l'évaluation de leurs actions.

Cette étape peut être effectuée aussi bien par un tiers (ou une équipe indépendante), que par les responsables de la décision traitée, selon le degré de confiance existant au sein de l'entreprise « et » selon l'attitude du chef d'entreprise et/ou du conseil d'administration en matière de droit à l'erreur.

Dans tous les cas, l'un des objectifs principaux consiste à permettre aux responsables de se former à mieux gérer, mieux orchestrer, mieux réaliser… leurs futures décisions pour les rendre gagnantes.

Le rôle principal est ici joué par le décideur ultime, qui doit consacrer le temps nécessaire (le sien, mais également celui de son équipe) pour faire étudier la réalisation complète de la décision à évaluer. On peut arguer que les nombreuses décisions s'enchaînent les unes aux autres (*cf.* les « décisions dynamiques » dans le chapitre 17), et qu'une évaluation définitive ne sera peut-être pas réalisable, mais ce n'est pas une raison pour ne pas faire un point à des moments précis.

Tirer les enseignements pertinents de l'évaluation

Le résultat obtenu est-il aligné sur l'objectif initial tel que défini dans l'étape 1 ? Est-il conforme à ce que le choix effectué permettait d'espérer ? S'il est différent, le résultat obtenu est-il satisfaisant, voire meilleur ? Quelles sont les implications attendues à terme des résultats obtenus ?

Les causes et conséquences des difficultés rencontrées, ainsi que la façon dont ces difficultés ont été gérées et/ou éliminées doivent être passées en revue. Mais si la contribution des différents responsables doit être évaluée avec précision de façon à en tirer les leçons pour l'avenir, il est préférable de tirer des leçons des erreurs passées sans chercher les responsabilités, sauf en cas de fautes sérieuses.

Quelle a été la fiabilité de l'information initiale ? Celle-ci doit être analysée afin d'en améliorer la validité, la précision et les aspects objec-

© Groupe Eyrolles

tifs et subjectifs à l'avenir. La facilité avec laquelle elle a circulé dans l'entreprise est également à prendre en compte à ce stade.

Le choix effectué aurait-il pu être amélioré ? Qu'est-ce qui aurait pu, ou dû, être fait *ex ante* pour améliorer la qualité du choix retenu ?

Le *reporting* a-t-il été effectué avec efficacité ? Le décideur – ou son état-major – a-t-il l'impression d'avoir été informé suffisamment rapidement, avec suffisamment de précision, et de façon suffisamment objective et impartiale ?

S'il s'est agi d'une décision importante, une note pourra être écrite pour informer l'échelon hiérarchique supérieur, le dirigeant et/ou le conseil d'administration.

Des voies d'améliorations pourront être proposées ou mises à l'étude pour rendre plus efficaces les prochaines décisions.

Si le résultat recherché n'a pas été atteint, le décideur peut être tenté de chercher à convaincre son entourage *a posteriori* qu'il a fait « quand même » le bon choix, ou le meilleur, dans les circonstances du moment, en invoquant des justifications ou des motivations difficilement contestables dans l'absolu.

Mais, dans les faits, on peut tout dire avant, pendant et après pour expliquer, pour justifier.

Il conviendra d'effectuer un résumé global de tous les points évoqués précédemment. La communication de ce résumé devra être organisée sérieusement, afin d'imposer une responsabilité commune d'amélioration lors des prochaines décisions.

Déterminer les suites à donner à l'évaluation

L'intérêt de l'évaluation réalisée sur une décision dont la mise en œuvre est terminée (mise en place d'un nouveau réseau de distribution, intégration d'une nouvelle filiale, création d'une fonction DRH-Groupe…), réside dans la capacité de l'équipe de direction (Comex, conseil d'administra-

© Groupe Eyrolles

tion…) à effectuer un *debriefing* professionnel des raisonnements suivis et des actions entreprises, par qui, comment et à quels moments, afin d'en tirer des leçons pour l'avenir, ce qui représente la dernière composante de l'étape 7.

La gestion humaine

Comment les décideurs dissimulent-ils leurs erreurs ? Sous les rapports d'information contradictoires ? En blâmant leur hiérarchie ? Derrière la mauvaise volonté de leurs équipes ? En incriminant la conjoncture économique ? Le choix est large !

Comment évaluer ?

Pour assurer une évaluation de qualité, les deux points suivants devront être traités, au cas par cas et en fonction de la nature et de l'importance de la décision :

- la nomination d'un responsable de l'évaluation ;
- le type de communication des résultats obtenus aux parties prenantes : mémo, présentation PowerPoint, etc.

LA CHAÎNE DES DÉCIDEURS

Quelles sont les personnes qui ont joué un rôle dans la décision en cours d'évaluation ? Parmi celles-ci, quelles sont celles qui avaient été désignées officiellement ? Et celles qui se sont impliquées en cours de processus ? La coordination entre elles a-t-elle été bien orchestrée, a-t-elle été improvisée avec plus ou moins de bonheur ? Le décideur en titre a-t-il joué son rôle efficacement ? En a-t-il eu les moyens ? Et ses demandes/suggestions ont-elles été suivies d'effets par sa hiérarchie ou par ses pairs ?

© Groupe Eyrolles

La gestion du temps

Le choix de la date de lancement du bilan est fondamental, et celui qui en décide peut influencer consciemment ou inconsciemment les résultats du bilan effectué.

En effet, une décision peut avoir des répercussions positives immédiatement après la fin de sa réalisation, puis les résultats peuvent se dégrader progressivement… ou le contraire.

Si un changement dans le management est effectué avant l'évaluation, celle-ci peut ne jamais avoir lieu, et le nouveau décideur pourra utiliser les informations en sa possession pour déterminer la suite à donner au dossier qui vient de s'achever.

Dans tous les cas, le temps passé à réaliser une évaluation est du temps bien investi, car il permet d'en gagner à l'avenir dans l'exécution de chacune des sept étapes du processus de décision.

Point d'étape 7

Si vous contrôlez le déroulement de l'évaluation, il vous appartiendra d'analyser séparément la méthodologie suivie et le résultat obtenu, ce qui fait partie des éléments d'une formation complète de votre équipe à la gestion des décisions.

L'amélioration, à la fois de la coordination entre les équipes et de la communication interne, représente un objectif majeur de l'évaluation réalisée au cours de cette étape.

Il y a donc une limite – un équilibre – à trouver dans l'évaluation d'une décision, et la meilleure approche consiste à s'en tenir aux faits sans chercher à connaître les motivations qui en ont été à l'origine et, sauf faute exceptionnellement grave, tout doit être fait pour éviter les remises en cause personnelles…

Enfin, la question fondamentale, celle qu'on ose rarement poser ou se poser est la suivante : la décision prise a-t-ellle permis d'atteindre son objectif prévu, ou de le modifier ? Dit autrement : où va-t–on placer le curseur entre l'objectif et le résultat obtenu ?

© Groupe Eyrolles

Synthèse de la partie C

Le processus de décision qui vient d'être détaillé constitue la colonne vertébrale de la méthodologie proposée, laquelle a pour objet d'optimiser les moyens techniques et humains disponibles, en alignant chacune des sept étapes sur les objectifs recherchés et dans les meilleures conditions de gestion du temps disponible.

La pratique permanente de ce processus de décision contribuera à prouver à toute une équipe que chacun a plus à gagner dans un travail coordonné que dans un système flou qui entretient la lutte contre des obstacles virtuels, factices ou vains.

C'est en traitant chaque dossier dans l'optique d'optimiser les éléments mentionnés à l'intérieur de ces étapes que cette méthodologie prend tout son sens, puisqu'elle est adaptable à tous les cas et à tous les types de décisions à prendre.

Le décideur est maintenant en mesure d'identifier séparément la méthodologie suivie et le résultat obtenu.

Les améliorations apportées par cette méthodologie peuvent se résumer comme suit :

Étape 1	Mieux comprendre le type de situation à gérer, et bien préparer la méthodologie à employer pour atteindre l'objectif fixé.
Étape 2	Créer un meilleur esprit d'équipe autour de la décision étudiée.
Étape 3	Mieux utiliser les qualités de ses collaborateurs dans l'étude des options retenues.
Étape 4	Optimiser son leadership par la qualité de son raisonnement sur le choix effectué.

© Groupe Eyrolles

Étape 5	Mieux motiver, mieux répartir et mieux coordonner les tâches que par le passé.
Étape 6	Améliorer la qualité de la mise en place et la résolution des incidents de parcours.
Étape 7	S'astreindre à analyser ensemble et objectivement les résultats obtenus, afin d'en tirer des enseignements pour les prochaines décisions.

Enfin, l'entreprise efficace doit être « agile », c'est-à-dire qu'elle doit se doter d'un management capable en permanence de susciter et de favoriser le lancement de décisions en fonction des idées, des souhaits ou des besoins que chacun est en mesure d'identifier quelle que soit sa position hiérarchique.

© Groupe Eyrolles

PARTIE D

La mise en pratique du modèle de décision PCA

Le rôle suprême du décideur est de contribuer à la construction d'un environnement favorable au traitement efficace des décisions auxquelles il contribue.

Afin de vous donner tous les outils nécessaires à l'exercice de votre fonction, quel que soit votre rôle dans les décisions, nous allons maintenant examiner les aspects pratiques d'une décision tels qu'ils ont été présentés dans les parties précédentes.

C'est dans l'adaptation du processus de décision présenté dans la partie C à chaque situation, que vous serez à même d'éviter – ou de résoudre – les obstacles qui se présenteront, qu'ils soient issus des circonstances ou liés à des luttes de pouvoir en interne.

© Groupe Eyrolles

Dans cette partie, nous vous donnerons des outils pour reconnaître votre style de décision à travers quelques points clés et le comparer à ceux de vos collègues – individuellement et collectivement –, et nous évoquerons également vos préférences pour certains types de décision.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 15

Un modèle d'autorité « à la française » sans identité propre

« J'ai entendu vos points de vue. Ils ne rencontrent pas les miens. La décision est prise à l'unanimité. »

Charles de Gaulle

Avant de se mettre en position de bien gérer une décision, nous vous proposons de faire un constat des difficultés, aussi bien apparentes que réelles, aussi bien en amont qu'en aval, aussi bien involontaires que « stratégiques », auxquelles nous sommes généralement confrontés, à titre individuel ou collectif, au cours de notre carrière professionnelle dans un pays comme la France quel que soit notre statut, notre titre ou notre fonction.

Devant le nombre de paramètres techniques, humains et juridiques à respecter, on peut comprendre que les esprits soient plus volontiers accaparés par l'objet des décisions étudiées et les résultats escomptés, que par les techniques de gestion des décisions qui permettent de mobiliser les compétences existantes afin de relier avec talent une situation plus ou moins claire à un objectif plus ou moins précis.

© Groupe Eyrolles

La nature même de la décision se prête facilement à des erreurs, des excès, des manipulations, des malentendus, des conflits… et nombreux sont ceux qui s'y prêtent avec délectation. Les interlocuteurs avec lesquels nous travaillons peuvent avoir ainsi une tendance à faire passer leur personnalité – voire leurs objectifs personnels – avant les aspects techniques étudiés. De ce fait, le positionnement respectif de chacun est établi, puis réajusté au fur et à mesure de l'avancement et de l'évolution de la décision, ce qui ne simplifie évidemment pas les choses.

Lorsque l'on a résidé à l'étranger plusieurs années et travaillé avec des décideurs de cultures différentes, on acquiert naturellement une vision plus cynique du système français, ou plus exactement du non-système français, puisqu'il est difficile d'y trouver beaucoup de constantes.

Les Américains, en revanche, ont inventé le principe du **management global** normalisé qui permet à chacun de fonctionner selon un mode reconnu : pouvoir de décider, exactitude, gestion des décisions, délégation, *reporting*, logistique…

Cela permet de fabriquer, de distribuer et de gérer la rentabilité d'un produit ou d'un service dans le monde entier avec une telle efficacité que son succès est plus souvent lié à la puissance de l'organisation qu'à son intérêt ou sa qualité intrinsèque.

Une des conséquences de ce manque de lisibilité du modèle managérial français réside dans sa difficile application auprès de nos partenaires, filiales ou bureaux à l'étranger : là où on attend de nous des informations précises, des délégations rationnelles, des objectifs à la fois quantifiables et définissables, nous leur offrons généralement des instructions erratiques, difficilement applicables en l'état, des hésitations fréquentes, des moyens insuffisants, et surtout des manifestations de micro-management inopinées et démotivantes. L'histoire des cent dernières années nous a effectivement démontré que notre modèle s'exportait difficilement.

© Groupe Eyrolles

À qui profite le flou ?

Lors d'une étude que nous avons effectuée en mai-juin 2009, en réponse à la question « Qu'est-ce qu'une bonne décision ? », la qualité la souvent plus citée a été **la clarté** ; non pas que la clarté suffise à assurer le succès d'une opération, mais elle doit en être un préalable, un élément essentiel et permanent.

Alors, pourquoi autant de flou et aussi souvent ?

- parce qu'il permet au décideur de cacher son absence d'esprit stratégique ou de vision, son manque de détermination ;
- parce qu'il permet au décideur de conserver son pouvoir de décision intact devant les questions, réactions ou critiques de ses collaborateurs ;
- et surtout, parce que le décideur peut changer d'avis sans avoir à se désavouer… et garder ainsi toutes les options ouvertes, toute sa marge de manœuvre, le plus longtemps possible.

Cependant, ce flou « non artistique » peut se retourner contre son auteur : que va-t-il se passer en cas de problèmes dans l'exécution de la décision prise ? Le fameux « Débrouillez-vous ! » ? « Vous êtes payé pour ça… » ? Ou encore « C'est votre problème ! » ?

Dans ce type de situation, la décision n'est généralement « sauvée » que lorsque le ou les collaborateurs « décident » de la rectifier, avec ou sans la participation et/ou le consentement du décideur.

Mais ce positionnement du respect fondé sur le statut de chacun ne se limite pas à l'entreprise. On le retrouve la vie quotidienne lorsque des intérêts divergents sont en cause : piétons/automobilistes, jeunes/seniors, acheteurs/fournisseurs, barmen/consommateurs, etc.

Quels sont donc les aspects du fonctionnement d'une entreprise dont un décideur doit être conscient dans notre pays ? Ce n'est pas toujours facile de les appréhender, même pour des Français… mais il peut être utile de les noter.

© Groupe Eyrolles

Les aspects constitutifs de notre culture managériale

Retenons-en douze, listés ci-après :

1. Rien ne nous prépare à prendre des décisions

Il paraît difficile de passer du statut de « citoyen-mouton-irresponsable » à celui de « décideur-actif-responsable » dans le système français… Rien ne s'y prête. Rien ne nous y prépare. Il faut une forte personnalité, une attirance pour le risque et une certaine dose d'inconscience pour s'immiscer dans une décision là où notre hiérarchie est prête à le faire pour nous.

> La fracture s'opère généralement lors d'une promotion, lorsque l'un des membres d'une équipe est nommé responsable de son ancienne équipe. D'une part, ses compétences de technicien (industriel, comptable, juriste, etc.) ne seront plus entretenues comme par le passé, ce qui crée une nouvelle dépendance technique ; d'autre part, il doit apprendre à se faire obéir et respecter par ses anciens collègues, au risque de devoir faire appel à sa propre hiérarchie qui va être tentée de prendre les décisions à sa place.

2. Nous sommes globalement imprévisibles

Il est très difficile de prévoir à l'avance le comportement d'une personne qu'on ne connaît pas, car il n'y a pas de conventions reconnues.

- Jean Dupont va-t-il respecter son engagement téléphonique de commander nos produits ? On ne sait pas.
- Son patron – ou son remplaçant s'il démissionne – va-t-il respecter cette commande à son tour ? Pas sûr.
- Jean Dupont nous a donné rendez-vous le 20 mars à 9 heures : va-t-il venir ? Va-t-il nous prévenir s'il annule ? Sera-t-il à l'heure ? On ne sait pas.
- Son assistante est-elle au courant de son agenda ? Rarement.

3. Notre logique est très relative

Elle est un peu à géométrie variable, adaptable à chaque cas ou chaque argument, et en fonction de chaque catégorie d'interlocuteur, de chaque personnalité… bien que l'on se prétende cartésien.

© Groupe Eyrolles

4. On est plus habitué à raisonner par les coûts que par les gains

Tout se passe comme si un investissement était considéré comme une dépense, et l'accroissement de rentabilité ou d'efficacité espéré était totalement hypothétique. Pour preuve, le matériel souvent vétuste – ou récupéré – que l'on utilise dans les PME avec fierté. Devant une demande de renouvellement de matériel, on dit plus souvent « Combien ça va coûter ? » que « Combien ça va rapporter ? »

> Les vieux ordinateurs qui buggent tout le temps, les imprimantes qui bourrent… À la fin de la Seconde Guerre mondiale, on est allés récupérer nos vieilles machines en Allemagne pendant que cette dernière s'équipait à neuf, et l'armée française a utilisé le matériel américain du débarquement pendant des décennies.

5. Ce n'est pas évident de travailler ensemble

Le fameux *affectio societatis* du code des sociétés est très théorique, et il n'est pas tellement mis en avant dans les organisations.

Il y a trop de préalables à dépasser, dont le fameux « Connais pas, n'aime pas », toujours pénible pour les nouveaux arrivants. On les observe de loin, on ne leur pose pas de questions sur leur façon de travailler, leur expérience, encore moins sur leur style de décision. Il faut donc du temps pour connaître, apprécier, respecter quelqu'un. Et lorsqu'un supérieur hiérarchique fait des compliments trop facilement, il a l'impression de donner trop d'importance à son collaborateur. On reste silencieux quand un collègue traite une décision avec succès, et on le critique quand il échoue (prolongement de l'éducation traditionnelle : « Tant que je ne dis rien, c'est que ça va… »).

Et puis, comme la fierté de travailler dans une organisation et le sentiment d'appartenance ne sont pas des concepts rassembleurs, l'isolement est souvent de règle.

6. Personne n'est raisonnable

On assiste à une spirale alarmante entre les abus d'un côté, et les contrôles, les réglementations et la législation de l'autre.

© Groupe Eyrolles

Manque d'esprit civique ? Manque de respect mutuel ? Manque de bon sens ?

> Du côté des fournisseurs : le prix abusif des SMS intra-européens est maintenant contrôlé par la Commission européenne ; la diminution *discrète* du poids ou des composants dans les produits alimentaires sans baisses de prix (source : *60 millions de consommateurs* cité dans le Bloc Note FR2 du 23/09/08).

7. Nous aimons nous exprimer par la contradiction

Être d'accord avec quelqu'un, confirmer ce qu'il dit, l'encourager dans la voie qu'il prend est trop souvent interprété, voire auto-interprété, comme une faiblesse liée à un manque d'imagination. On aime bien faire valoir « sa théorie »… Or, si la contradiction est utile dans certains cas (*cf.* le *constructive disagreement* anglo-saxon) et à certains moments, elle finit par lasser, décourager et réduire le dialogue à des banalités sans intérêt lorsqu'elle est systématique.

Si, en plus, le phénomène hiérarchique rentre en jeu (« le chef doit avoir le dernier mot »), la communication passe par des filtres et des rites tels que les opinions se cristallisent et les positions se radicalisent.

8. Les concepts de « commerce » et de « négociation » sont peu ancrés dans notre culture

Nous ne prenons pas de plaisir aux négociations longues, difficiles, poussées à l'extrême, et avons donc du mal à nous y habituer, peut-être par manque de ténacité. Le côté vulgaire, mesquin, matérialiste de l'argent comme monnaie d'échange nous fait remettre les discussions vitales ou les négociations à plus tard.

C'est peut-être pour cette raison que la large majorité des écoles de commerce françaises se sont rebaptisées « écoles de management ». Pour preuve, près de 90 % des 300 diplômés de Management Schools que nous avons interviewés ont déclaré qu'ils n'aimaient pas vendre ou négocier. En revanche, travailler dans le marketing, ou être chef de produit leur convenait parfaitement...

© Groupe Eyrolles

9. Notre sensibilité à la loi de l'élasticité de la demande par rapport à l'offre est faible

On assiste trop souvent à un manque de flexibilité dans la fixation des prix et des services. De même qu'un propriétaire immobilier commence toujours par fixer un prix de vente trop élevé, quitte à « griller » son bien sur le marché, le fournisseur est généralement réticent à respecter les lois du marché en ajustant son prix. Tout se passe comme si on refusait de lancer un processus de décision pour traiter le sujet (*cf.* les restaurants de quartier déserts le soir qui ne proposent pas les menus du déjeuner, les boutiques vides, les produits invendables...).

10. La personnalisation et les jugements de valeur sont exagérés

On dit : « Vous êtes nul » ou « Vous avez été nul » ; alors qu'on devrait dire : « Votre dossier est nul », « Vous vous êtes "planté", on va voir pourquoi ; je vais vous aider à faire en sorte que cela n'arrive plus. » L'effet sur la personne critiquée est désastreux : elle est vexée dans son amour-propre inutilement ; elle n'est pas encouragée à progresser, car si on est « nul », c'est définitif ; il n'y a pas de *coaching* de la part du N+1. La personne va donc essayer de se défendre en allant chercher des arguments indépendants de sa volonté : « J'ai fait ce que j'ai pu avec les moyens que vous m'avez donnés… »

11. Un système qui voudrait pouvoir se passer du client

Rappelons que dans la relation vendeur-client à la française, tout est fait pour rendre le client/consommateur demandeur avant l'achat ; puis docile, peu exigeant et peu réactif, une fois son achat effectué.

Dans les relations *Business to Consumer*, les clients ont perdu leur position de force (provisoirement, souhaitons-le) face aux fournisseurs, essentiellement par incapacité à se positionner (situation impensable aux États-Unis où, malheureusement, on ne copie pas toujours les meilleurs côtés). Nous en sommes réduits à quémander, à supplier le vendeur, le responsable du SAV ou du service garantie, de *bien vouloir*

© Groupe Eyrolles

s'intéresser à notre cas. Et, bien sûr, en cas de non-réponse, leurs supérieurs restent totalement inaccessibles.

Pourquoi cette situation ? Parce que l'intérêt du client passe après celui de la hiérarchie. Chacun fait ce qu'on lui dit de faire, pas plus pas moins, et surtout avec le souci de ne pas se faire remarquer et créer de problèmes. Si le client se plaint, les employés se couvrent (client difficile, jamais content, voire agressif…). Cette attitude est justifiée puisque la hiérarchie n'ayant pas le temps de s'intéresser au dossier, soutient ses employés. Les intérêts de la société sont, de cette façon, bien servis… en apparence.

12. Un manque chronique de dialogue « vrai »

Le dialogue est biaisé par les rapports hiérarchiques, par la façon de s'appeler, par l'amour-propre mal placé, par les stratégies personnelles des différents membres d'une organisation, par la fuite devant les sources de désaccord vite assimilées à des amorces de rébellions, mais également par le manque de courage des collaborateurs à s'exprimer devant la difficulté…

Cette forme de respect unilatéral structurel permet en fait à la hiérarchie d'avoir l'impression de ne pas s'affaiblir en donnant trop de crédit au point de vue d'un « subalterne » ; mais l'inconvénient réside dans l'isolement ainsi créé.

Une notion du management *intuitu personae*

Lorsqu'il n'est pas sûr de lui, le décideur, ou celui qui participe à la prise de décision, à quelque titre que ce soit, peut recourir à une panoplie de « techniques » qui lui permettent de conserver sa marge de manœuvre le plus longtemps possible.

Il faut avouer que dans un système économico-social de type français, le rapport de force entre employeur et employé est tellement subtil, notamment en raison des lois sociales – et de son application par les

© Groupe Eyrolles

prud'hommes –, que les instructions résultant des décisions prises sont difficilement applicables sur une base purement factuelle.

La liste ci-après liste recense quelques « techniques » utilisées pour conforter son pouvoir de décider, ainsi que ses faiblesses, parmi les plus classiques.

1. L'oubli stratégique

Comme son nom l'indique, cet oubli est fonction du résultat d'une décision, ou des conséquences non prévues par l'application d'une décision.

> « J'ai dit cela moi ? » ; « Ce n'est pas ça que j'ai voulu dire. » ; « Vous m'avez mal compris. » ; « Je n'avais pas compris ça. » ; « Vous ne m'aviez pas dit que… » ; « Il fallait m'en reparler. »

C'est donc à la charge du supérieur hiérarchique – s'il veut que la mission soit bien réalisée – d'obtenir un accusé de réception de son message. Cela évite d'avoir à traiter avec ce genre d'oubli.

2. Prendre l'initiative de faire confiance

Ceci a pour but d'obliger l'autre à faire de même, afin de garder la possibilité de faire comme si on n'avait plus confiance, sans préavis, afin de récupérer une position de force à tout moment.

3. Compliquer un raisonnement ou les paramètres d'une situation

Cette complication sera maximale pour optimiser son autorité ou contrer celle des autres ; plus on maîtrise la complexité, plus l'autorité est réservée à une élite qui est seule capable de suivre.

4. Le plaisir mal placé

Le plaisir dans un des aspects d'un dossier, engendre un interventionnisme de la hiérarchie. Cette notion de plaisir dans l'action et non pas dans le résultat, perturbe le fonctionnement d'un service, d'une équipe, et le travail d'un collaborateur ; elle les démobilise, les démotive. Idéalement, ce doit

© Groupe Eyrolles

être au collaborateur concerné de rechercher l'intervention de son N+1, non pas de la subir sans raison valable.

Le décideur face au collaborateur	
Le décideur	**Le collaborateur**
• Vaut-il mieux imposer mon choix pour montrer que c'est moi qui décide, ou être celui qui a fait en sorte qu'on prenne le bon choix ?	• Le décideur cherche-t-il à se conforter dans son rôle de chef pour asseoir son autorité ?
• Vaut-il mieux décider ou faire décider ?	• Le décideur a-t-il un problème de positionnement vis-à-vis de sa propre hiérarchie ?
• Vaut-il mieux être chef d'orchestre, premier violon ou homme-orchestre ?	

5. Les accords de principe, les décisions de principe, ou la communication tronquée

Ils peuvent servir le décideur en lui permettant de gagner du temps pour savoir s'il faudra étudier ou non vraiment la situation le moment venu. Mais dans les faits, ce stratagème s'apparente à un refus de décider sur le moment.

Le vrai risque consiste donc pour le collaborateur, en cas de manque de temps ou de possibilité d'en reparler pour « transformer » l'accord de principe en accord réel, à laisser à son N+1 la faculté de le critiquer *a posteriori*, aussi bien :

- s'il a pris l'accord de principe pour un vrai accord et a agi en conséquence ;
- s'il n'a pas pris l'accord de principe pour un vrai accord et n'a pas engagé d'action en conséquence.

L'amalgame de l'*oubli stratégique* et de l'*accord de principe* engendre dans les entreprises une perte de temps et d'énergie que l'on ne découvre qu'en allant soi-même interroger les salariés un par un sur leurs souhaits en matière d'amélioration de l'efficacité interne.

© Groupe Eyrolles

La solution ? Avoir le courage de dire non : « Pas d'accord de principe. Il faut me dire si vous êtes d'accord avec ma proposition ou non ». Hormis cela, point de salut.

Enfin, il convient de noter les faux accords ou engagements furtifs, non complets, non explicités, non assortis des moyens nécessaires, non communiqués (lorsque c'est nécessaire) aux autres personnes intéressées.

6. Les annonces de décision à blanc

Celles-ci sont uniquement destinées à tester ses collègues et leurs réactions. Le principe consiste à « faire comme si » on avait pris une décision.

Il peut s'agir d'un supérieur hiérarchique qui annonce sa décision de supprimer un des postes de l'équipe de son collaborateur, ou de baisser son budget de fonctionnement de 10 %. L'objet consiste donc à forcer son collaborateur à se justifier, et à le maintenir sous pression, pour qu'il cherche à prolonger la situation existante ; en fin de discussion, le supérieur hiérarchique se laisse convaincre et « annule » sa décision. Le collaborateur pense qu'il s'est bien battu et il sort satisfait également de la discussion ; mais il doit redoubler d'efforts jusqu'à la prochaine révision de la situation. On aurait sans doute pu arriver au même résultat par un dialogue franc, direct et honnête.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que la qualité des rapports entre les directions et la base ne soit pas à son niveau optimal.

LA DÉFIANCE RÈGNE

57 % des 3 000 cadres du secteur privé interrogés par Publicis Consultants dans une récente étude, estiment que le discours des entreprises vis-à-vis de leurs salariés n'est pas crédible. Un jugement partagé notamment par 55 % de l'encadrement intermédiaire. De quoi rendre ces managers schizophrènes lorsqu'ils doivent relayer la bonne parole du PDG auprès de leurs équipes.

© Groupe Eyrolles

7. Les rapports de force

Dans l'entreprise française, les problèmes de chômage ont modifié les rapports de force à tous les niveaux de l'organisation, en fonction de l'intérêt politique du dossier, du taux de chômage dans la région considérée, et de l'importance de l'entreprise.

Le long de la chaîne de distribution entre le fabricant et le client final, le rapport de force est en permanent déséquilibre :

- le consommateur veut pouvoir choisir parmi un large éventail d'options concurrentielles, obtenir rapidement le bien ou le service sélectionné et bénéficier d'un service irréprochable ;
- le distributeur veut garder sa flexibilité, sans se surcharger de stocks risqués ou lourds financièrement ;
- le fabricant veut pouvoir anticiper ses besoins de production et imposer des quantités minimales à ses distributeurs.

Tantôt, le consommateur a gain de cause (rarement), tantôt le distributeur impose sa loi, tantôt c'est le fabricant qui a le dernier mot… Tout dépend des déséquilibres ponctuels entre la demande et l'offre. Les décisions des uns et des autres sont donc essentiellement destinées à saisir rapidement les opportunités créées par ces déséquilibres dans les rapports de force.

Les spécialistes sont en position de force tant qu'ils sont en nombre inférieur à la demande, mais avec la rapidité de production des statistiques, ces déséquilibres sont rapidement comblés par la quantité de nouveaux spécialistes qui se forment à leur tour, jusqu'à créer une offre supérieure à la demande qui inverse les positions de force, et ainsi de suite.

8. Les moyens insuffisants

Dans les entreprises françaises, c'est plus souvent le délégataire que le décideur qui doit faire avec ce qu'il a pour accomplir une mission, c'est-à-dire : pas de budget supplémentaire, pas de recrutement de personnel, pas d'autorité claire sur d'autres services dans l'entreprise. S'il est vrai que cela peut contribuer à rendre nos compatriotes plus *débrouillards* que dans nombre de cultures professionnelles étrangères, ne pas disposer de moyens suffisants est consommateur d'une énergie considérable qui pourrait être mieux utilisée.

© Groupe Eyrolles

La réalité est, en fait, celle-ci :

- le décideur n'a pas toujours en main l'autorité nécessaire pour déléguer officiellement la réalisation d'une mission ;
- l'existence de zones floues, de non-dits, d'ambiguïtés… sert les deux parties, aussi bien en cas de succès qu'en cas d'échec *in fine* de la décision.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 16

Appliquez et faites appliquer le processus de décision

« Turning decision making into a science saved us time and money[1]*. »*
Buz Mertes , VP - Mortgage Insurance Corp

Le premier exercice que nous vous suggérons d'effectuer (seul ou avec vos collègues), consiste à sélectionner trois décisions aux résultats différents : un succès, un résultat neutre et un échec, afin de reconstituer, dans chacun des cas, les processus qui ont été utilisés.

Vous pourrez alors comparer ces processus à celui qui vous a été présenté dans la partie C, puis déterminer s'il existe des liens de cause à effet entre les étapes correctement traitées et celles qui auraient pu être survolées, omises ou inversées dans chacune des trois décisions analysées.

1. Doter la prise de décision d'une approche scientifique nous a fait économiser du temps et de l'argent.

© Groupe Eyrolles

Optimisez chaque étape

Vous êtes maintenant en mesure de percevoir la nécessité pour une organisation de se centrer et de s'accorder sur un processus unique et rationnel en utilisant le modèle PCA pour vos futurs recrutements, fusions-acquisitions, remplacements ou lancements de gammes de produits.

En ce qui concerne le déroulement du processus, précisons que les sept étapes peuvent être traitées :

- en une fois ou progressivement, selon l'urgence et la nature du sujet traité ;
- au sein d'un seul organe, ou par des entités différentes (comité, *Task Force*), ou encore déléguées à des opérationnels, ou à un cadre identifié pour sa compétence sur le sujet considéré.

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, celui qui fait appliquer sa méthode, oriente en l'améliorant le résultat final de la décision, même s'il n'est pas considéré comme le décideur du sujet traité. De même, la gestion proactive des principaux risques de dérive des décisions prises, aussi bien sur le plan de la qualité des choix que sur celui de la recherche de cohésion des équipes, sera un plus à mettre à son crédit.

Quelques remarques relatives à la gestion du temps

- Les décisions, pour éviter trop d'opposition, doivent être mises en place efficacement par rapport au temps.

  « Chez nous, on ne donne pas de noms aux projets afin d'éviter toute suspicion, peur et/ou lutte de la part des autres acteurs. La vitesse d'action est essentielle. On ne laisse pas aux autres le temps de réfléchir avant la décision. » Un des principaux dirigeants d'un grand groupe industriel français.

- Si trop de projets sont à l'étude de façon concomitante, vous pouvez déterminer avec votre équipe un calendrier de priorités et le faire circuler auprès des personnes intéressées une fois qu'il aura été validé par le dirigeant (dans le cas où ce n'est pas vous).

© Groupe Eyrolles

- À l'inverse, il est également important, comme nous l'avons précisé précédemment, de faire comprendre en interne que la procrastination ou la paralysie peut être source de problème ultérieur en s'interdisant d'appliquer certaines solutions qui pourront ne plus être disponibles à l'avenir.
- La tendance actuelle créée par une incertitude permanente sur l'avenir économique (*cf.* les risques de déstabilisation de l'euro à l'intérieur de l'Europe), tend à raccourcir l'échéance des décisions prises : peu d'entreprises suivent des stratégies à dix ou vingt ans car les résultats des actions exécutées sont évalués à court terme (voir semestrielle ou même trimestrielle selon le modèle des capital-risques américains).

Pour se fixer comme objectif d'exporter nos voitures françaises aux États-Unis, il faudrait appliquer la même stratégie que les Japonais : mise en place d'un réseau dense et puissant, d'une communication appropriée, d'une qualité du produit et d'un service après-vente irréprochables, création d'un effet de mode exclusive, etc. Cela nécessite du courage et un état d'esprit différent de la part de nos entreprises, afin de ne pas faire les choses à moitié et d'avoir les moyens d'attendre (politique à long terme, maintien du cap, etc.).

Identifiez les étapes manquantes

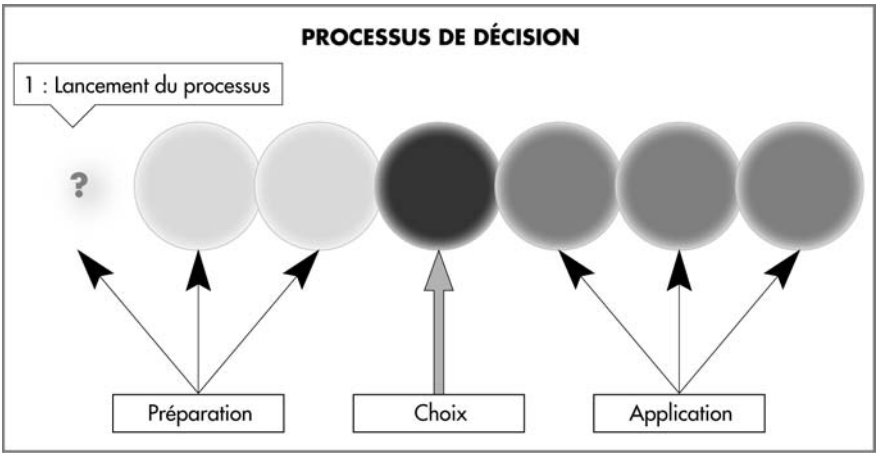
Dans les faits, vous pourrez constater qu'une ou plusieurs étapes du processus de décision peuvent être manquantes ou survolées… Les raisons en sont habituellement :

- le manque de temps consacré à la gestion de la décision ;
- l'impression de connaissance de ce genre de situation récurrente ;
- le manque de personnel, de budget, d'experts nécessaires à une étude approfondie ;
- la facilité apparente du dossier ;
- l'autoritarisme du décideur ;
- le peu d'intérêt et/ou de mobilisation manifesté par l'équipe entourant le décideur.

Examinons maintenant les causes de suppression, volontaire ou fortuite, de chaque étape.

© Groupe Eyrolles

Étape 1



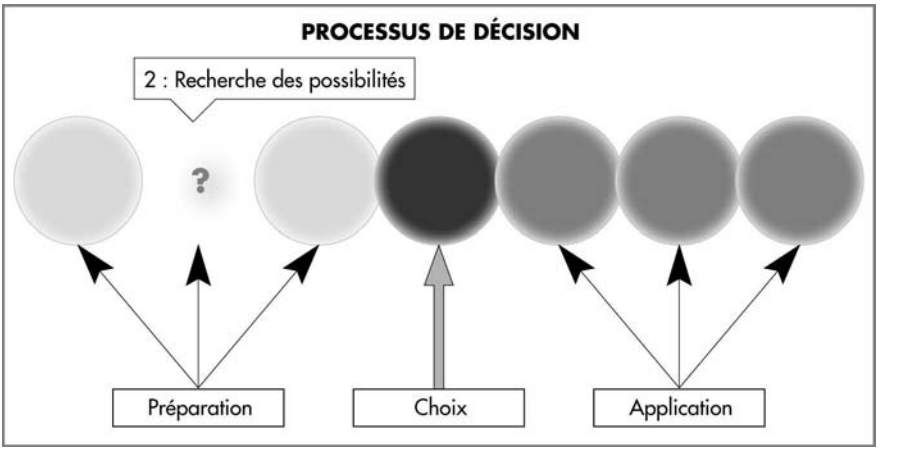
On est convaincu que la situation actuelle est claire et qu'elle ne mérite pas d'être validée ; on ne met pas en doute la teneur de l'information ; on pense les objectifs clairs ; on ne nomme pas de responsable du dossier et on lance l'étude (étape 2).

Dans ce cas, le décideur ultime garde le contrôle de tout le pilotage de la décision et aucun moyen précis n'est discuté ou octroyé.

La situation est habituellement bien vue, mais les objectifs sont peu clairs. Les caractéristiques d'un résultat satisfaisant ne sont pas détaillées. Les délais d'application sont soit non communiqués, soit non suivis. Les budgets et/ou moyens accordés sont rarement discutés entre les personnes concernées. On pense qu'on est d'accord. On verra bien.

© Groupe Eyrolles

Étape 2



Les options les plus réalistes sont généralement connues et on passe à leur étude comparative sans réaliser cette étape ; celle-ci est habituellement éliminée. Lorsqu'elle existe, la recherche de créativité est précipitée ou ignorée par manque de temps ou d'intérêt de la direction.

On passe donc à côté d'informations qui pourraient être utiles, qu'elles soient disponibles en interne ou sur Internet.

Certaines informations pourraient aussi être utilisées dans d'autres domaines, et donner des idées pour résoudre d'autres problèmes ou gérer d'autres projets.

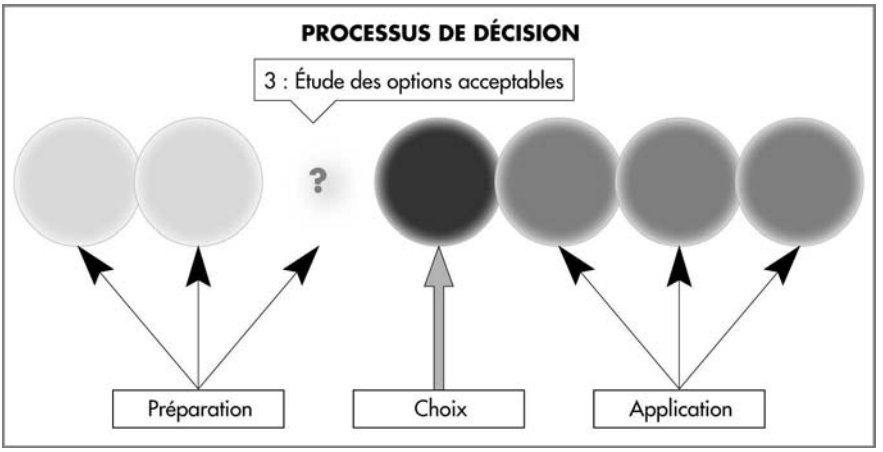
Tout ce qui concerne les différentes veilles constitue des réflexes à acquérir de toute façon : obtenir des informations des clients, des prospects, des associations professionnelles ou syndicats est utile.

Étudier ses concurrents de plus près, interroger les fournisseurs sur l'évolution de leurs productions et sur leurs propres recherches représente un apport inestimable, lorsque ce travail est bien orchestré.

Enfin, la créativité que cette étape favorise est un élément de motivation interne et de mobilisation des talents.

© Groupe Eyrolles

Étape 3



Le peu de solutions proposées dans l'étape 2 incite le décideur à trancher rapidement pour montrer sa capacité à prendre des décisions efficacement.

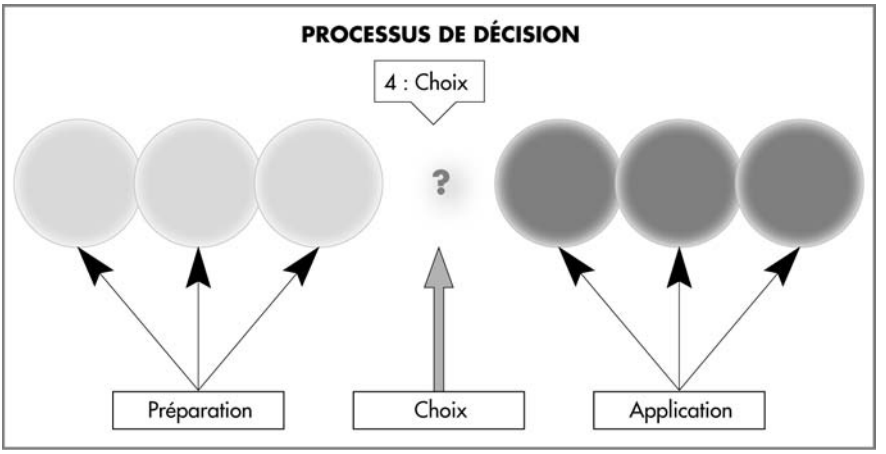
Cette étape est, habituellement, accaparée par le décideur officiel qui connaît les avantages et les inconvénients de chaque option, par habitude ou par expérience ; il omet ainsi de les expliciter à ses collaborateurs. La pression quotidienne impose habituellement de passer rapidement sur les différents aspects des options retenues, de façon à éviter d'avoir à insister trop sur leurs faiblesses…

Or, plus les paramètres des options sont discutés, analysés, pesés entre les acteurs concernés, plus ceux-ci seront convaincus du bien-fondé du choix qui sera exercé dans l'étape 4, et moins il y aura d'opposition systématique ou sincère lorsqu'il s'agira d'appliquer le choix.

Il s'agit également dans cette étape de commencer à réfléchir et préparer l'étape 6, en évoquant les modalités de mise en œuvre, en incluant les quatre types de paramètres qui ont été analysés dans le chapitre 9, c'est-à-dire les critères, les incertitudes, les risques et les effets.

© Groupe Eyrolles

Étape 4



Les cadres peuvent penser que, comme ils connaissent bien le décideur ainsi que ses préférences habituelles (l'option la plus économique, la plus rapide, la plus consensuelle, la moins risquée, etc.), ils peuvent l'anticiper sans problème et commencer à penser à l'étape 5.

Alternativement, le décideur peut avoir donné des signes laissant penser qu'il favorisait un choix particulier et, par manque de temps ou de communication claire, laisser son équipe lancer la mise en œuvre.

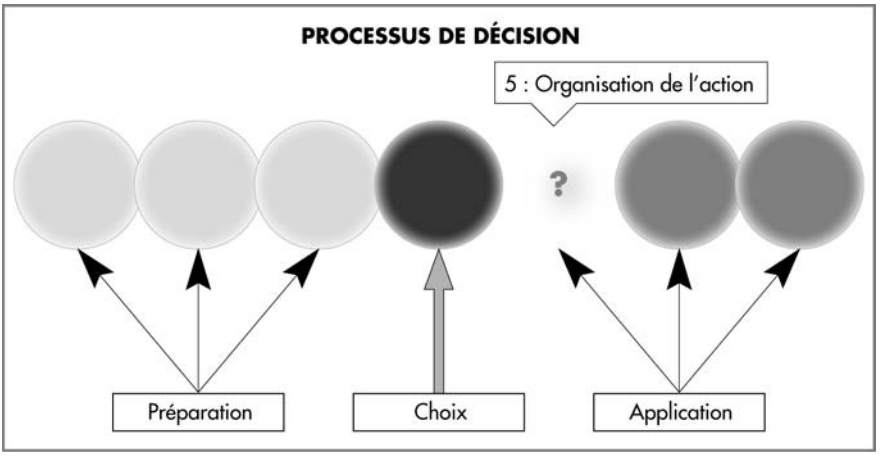
Le décideur peut être accaparé par d'autres responsabilités et laisser le choix final à des collaborateurs qui vont essayer de minimiser leur risque, soit en s'identifiant à leur chef, soit en adoptant le choix le plus neutre, même s'il est médiocre.

Inversement, le décideur peut imposer son choix sans avoir vraiment convaincu ses collaborateurs, avec les risques de démotivation ou de coalition qui peuvent s'ensuivre.

Enfin, le choix final peut être reporté *sine die*, dans l'attente de conditions plus propices à l'engagement à réaliser.

© Groupe Eyrolles

Étape 5



Pour des raisons liées au manque de courage devant les discussions, voire l'opposition, créée par le choix, le décideur peut passer directement de l'étape 4 à l'étape 6.

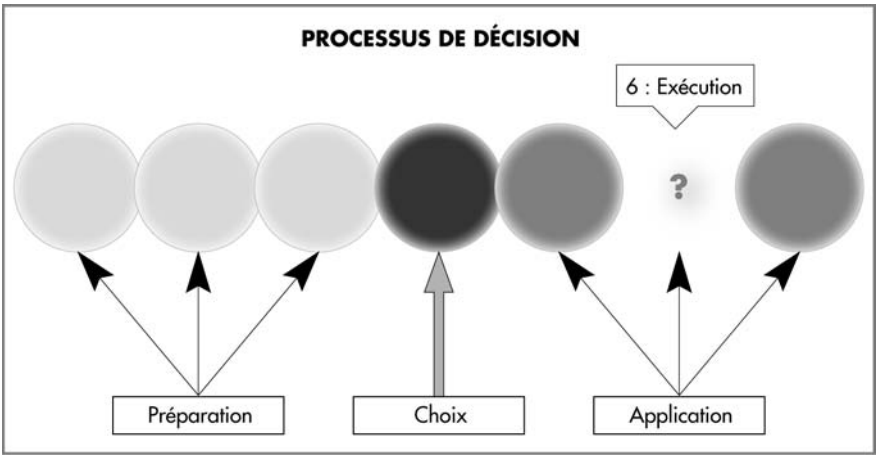
Cette étape 5 est très souvent occultée complètement, puisque le petit cercle d'initiés était, en général, présent au moment du choix. Les personnes concernées sont à peine informées et les autres ne le sont qu'indirectement, par bruits de couloirs ou même après-coup. Cela tend à créer des manifestations d'humeur négative, accompagnées de luttes souterraines ou même ouvertes pour faire échouer la décision.

La non-information du choix permet également à ceux qui y sont opposés (mais qui n'étaient de toute façon pas en position de le faire modifier ouvertement) de l'ignorer et de continuer « comme avant » en espérant qu'il sera annulé ou modifié …

Si la mise en place n'est pas bien lancée, le décideur risque de se retrouver obligé de renégocier son choix au cours de l'étape 6 avec les personnes chargées de l'exécuter ou avec leurs remplaçants, et cette fois dans des conditions de négociation plus difficiles.

© Groupe Eyrolles

Étape 6



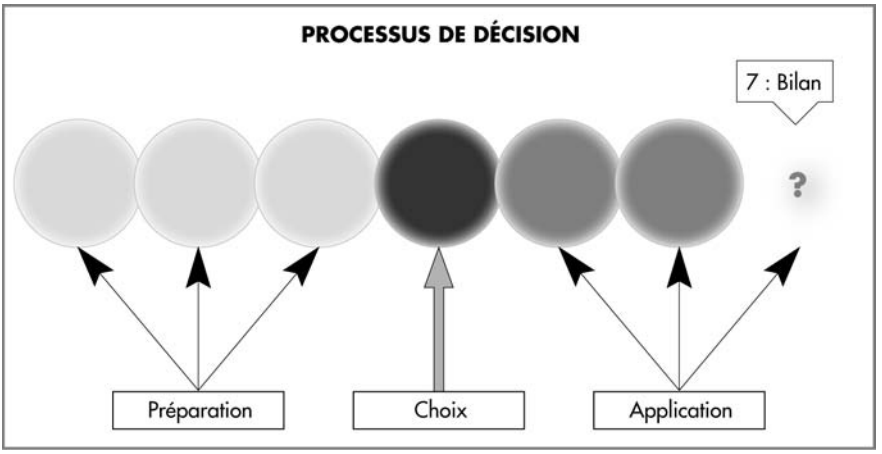
Celle-ci peut être remise à plus tard, annulée, renégociée éternellement, bloquée par l'opposition (la concurrence, l'administration, le manque soudain de moyens humains, techniques ou financiers, l'opposition, des grèves internes, etc.) par manque d'anticipation des conséquences possibles entraînées par le choix effectué. Elle peut même être complètement oubliée.

De nombreuses décisions n'ont jamais vu le jour, parce que personne n'était, ou ne se sentait, clairement chargé de leur mise en place, ou bien les instructions de mise en place n'étaient pas assez précises ni contraignantes (« Faites-le dès que vous aurez un peu de temps ») pour les imposer au responsable ou à l'équipe désignée, qui trouvait ainsi sa chance de s'y soustraire. Le problème était résolu en théorie (étape 5), mais pas en pratique (étape 6). L'exemple vécu suivant illustrera ce point.

> Vous (directeur commercial) confiez au chef des ventes la recherche d'un bon vendeur pour remplacer celui qui ne vous plaît pas. Or, votre chef des ventes apprécie l'actuel et ils s'entendent bien. Quand va-t-il trouver l'oiseau rare ? Si vous avez d'autres problèmes à traiter, le temps passera et le chef des ventes vous dira que la recherche « avance bien » ; il organisera régulièrement des interviews pour vous rassurer… Quant à l'arrivée du remplaçant, cela peut durer éternellement. Alternativement, le pouvoir qui lui est conféré lui permet de confier une nouvelle mission au vendeur actuel pour lui donner une chance, ou de faire pression auprès de lui pour qu'il fasse un meilleur travail, s'il veut conserver son job !

© Groupe Eyrolles

Étape 7



C'est l'étape la plus souvent ignorée. Elle n'est que très rarement réalisée, par manque de temps, par souci de ne pas dévoiler trop ouvertement les responsabilités éventuelles (individuelles ou collectives) tout au long du processus de décision, ou pour ne pas déstabiliser le pouvoir en place.

Un bilan final doit être mené avec rigueur afin de ne pas laisser à chacun la liberté d'interpréter les résultats obtenus à sa façon.

- Un succès peut provenir d'un coup de chance ou d'un concours de circonstances favorables.
- Un échec peut être dû à de la malchance, à une mise en place du choix ratée, ou à la mauvaise volonté d'une personne ou d'un service…

On risque donc de passer à une autre décision, au problème d'après, au projet à venir, à la priorité suivante sans transition « et » sans prendre la peine de faire le bilan sur ce qui s'est passé, le nombre de dossiers à traiter excédant généralement la capacité de traitement des acteurs concernés.

© Groupe Eyrolles

EN PRATIQUE

Les étapes 2, 3, 5 ou 7 sont celles qui sont le plus régulièrement survolées.

Les contraintes de temps, la distance géographique et la multitude des décisions à prendre ou des priorités à traiter…, font que l'on se concentre sur les étapes les plus immédiatement productives, soit les étapes 1, 4 et 6 (les trois grandes phases du modèle PCA). Mais le non-respect des autres étapes crée des perturbations dans les organisations qui dépassent souvent le cadre des décisions étudiées.

Repérez les étapes inversées ou en boucle

Ces cas sont plus dangereux que les étapes manquantes si on n'y prend pas garde. Deux hypothèses sont à considérer, une positive et une négative.

Les hypothèses positives

Lorsqu'une étape n'est pas réalisable en l'état, il est possible de revenir à l'une des étapes précédentes :

- si le déroulement de l'étape 6 ne permet pas de résoudre le problème rencontré ou d'atteindre l'objectif prévu ;
- si l'étape 6 est irréalisable avec le budget accordé, les délais prévus, ou le personnel alloué, un retour à l'étape 4 est nécessaire, lequel entraînera peut-être un retour à l'étape 3, voire 2 ou 1, de façon à modifier les critères imposés ; si c'est impossible, le choix (à l'étape 4) pourra être modifié, etc.
- si l'étape 3 ne fait pas ressortir d'options valables au regard des paramètres déterminés à l'étape 1, il va être nécessaire de les modifier ou de revoir les objectifs initialement prévus ;

© Groupe Eyrolles

- si l'étape 2 n'apporte pas les informations objectives, techniques, complètes… nécessaires à l'étude de la décision à prendre, il peut être utile de retourner à l'étape 1 pour revoir les conditions financières, techniques et humaines d'obtention de ces informations.

Les hypothèses négatives

Il est, en revanche, dangereux d'inverser des étapes et de le justifier *a posteriori*, sans réelle validation :

- une équipe commence à mettre en place (étape 6) une modification, lancer un chantier ou modifier une politique commerciale sans que les modalités précises n'en soient fixées à l'étape 5 ;
- une étude est lancée en étape 2 sur la faisabilité d'un projet alors que celui-ci n'a pas encore été défini en étape 1. La définition du projet devient alors liée aux premiers résultats obtenus en étape 2 ;
- on s'aperçoit au moment du choix (étape 4) que les contraintes de temps ou de budget sont irréalistes ;
- on effectue un bilan (étape 7) alors que la réalisation (étape 6) n'est pas encore terminée.

Le choix en premier (commencer par l'étape 4)

Il existe des cas où le choix peut être imposé avant que la question du sujet à traiter ne soit débattue. On lance alors un processus de décision destiné à conforter ce choix, puis à le mettre en œuvre.

Le décideur choisit donc une équipe généralement dévouée, qui va justifier l'étape 1, puis 2 puis 3 en incorporant les critères essentiels imposés par le décideur pour arriver au résultat voulu par lui en étape 4.

L'étape 4 est alors de nouveau présentée par le décideur, qui fait en sorte qu'elle soit validée – ou entérinée – s'il a besoin d'un quitus.

Les étapes 5 (gestion de l'information) et 6 (orchestration de la mise en œuvre) sont alors réalisées avec célérité, de façon à distancer toute velléité d'opposition, et l'étape 7 est réalisée de façon tronquée, ou même omise.

© Groupe Eyrolles

En réalité, si vous tenez absolument à traiter l'étape 4 en premier, il vaut mieux vous concentrer sur des décisions à la fois indépendantes les unes des autres (*cf.* la définition des décisions *ad hoc* dans le chapitre 17), comportant des objectifs raisonnables de faible enjeu stratégique, et surtout, rapidement mises en place.

Attention aux étapes isolées

Commencer par lancer la mise en œuvre de la décision (étape 6), puis discuter des étapes 1, 2, 3, 4 ou 5, en arguant que l'urgence de la situation ne permettait pas le déroulement d'un processus complet en temps réel, ou bien qu'il n'y avait pas de réel processus de décision pour gérer les six précédentes étapes.

Adaptez l'autorité à chaque étape du processus suivi

Nous allons maintenant étudier les différentes façons dont vous pouvez gérer un dossier, et exercer ainsi votre autorité tout au long du processus de décision. À cet effet, considérons qu'à chacune des sept étapes s'appliquent les trois supports d'autorité définis dans le chapitre 6 : hiérarchie, compétence et influence.

La répartition de ces supports doit être adaptée à chacune des sept étapes, afin d'éviter les excès suivants.

- Si l'autorité hiérarchique prédomine en permanence, on risque de ne pas opter pour la meilleure décision par manque de participation active à la préparation du choix ; on peut, en revanche, créer des forces d'opposition.

  Cas n° 1. Un chef de service veut améliorer le fonctionnement de son unité pour que les procédures de maintenance du matériel occasionnent moins de ruptures de charge dans la production. S'il ne croit que dans l'autorité hiérarchique, il va réunir son équipe, dire qu'il tient à résoudre ce problème,

© Groupe Eyrolles

proposer une solution de nouvelle répartition des postes, demander rapidement s'il n'y a pas d'objections, donner une date pour la mise en place, et dire qu'on fera un point dans un mois. Des questions ?

- Si la compétence est prédominante tout au long du processus, on va s'enliser dans des batailles d'experts sans fin, avec le risque de perdre de vue l'objectif recherché.

  Cas n° 2. La chef comptable veut simplifier le fonctionnement des notes de frais. Elle organise une réunion avec les commerciaux et leur explique que les retards dans le retour des notes de frais, l'absence de justificatifs dans de nombreux cas et l'utilisation de la carte de crédit professionnelle pour motifs privés, occasionnent des pertes de temps de X heures par mois pour sa comptable, Y relances par téléphone auprès des retardataires et des retards dans l'établissement du compte d'exploitation mensuel de Z jours. Elle compte donc sur la bonne volonté de chacun pour que ces problèmes ne se renouvellent pas à l'avenir.

- Si c'est l'influence qui domine toutes les étapes, les positionnements respectifs des intervenants vont créer des enjeux, menaces ou complicités indépendantes de l'objet de la décision étudiée au départ…

  Cas n° 3. Un directeur commercial veut améliorer l'efficacité de ses vendeurs en augmentant le temps qu'ils passent sur le terrain. S'il ne croit que dans l'autorité d'influence, il va commencer par suggérer une date qui convient à tout le monde pour se réunir. Lors de la réunion (si elle a lieu), il va faire un tour de table pour connaître l'avis de chacun sur la situation. Une fois la discussion lancée, les vendeurs vont débattre de leurs idées, et finalement une voix va sans doute s'imposer pour suggérer que l'on revoit d'abord les pertes de temps créées par la paperasserie à remplir (rapports de visite, plans d'action mensuels, etc.). Le directeur commercial va donc proposer qu'on se réunisse le mois prochain pour réduire le temps passé au bureau en tâches administratives.

Il est donc nécessaire d'appliquer l'ensemble de vos trois supports d'autorité à chaque étape du processus de décision mais dans des proportions différentes, suivant l'urgence, la qualité de votre équipe, les caractéristiques du pouvoir de décision dont vous disposez, etc. À cet effet, vous devez effectuer une étude de la répartition actuelle telle qu'elle est perçue par vous-même d'une part et votre équipe d'autre part, puis constater les similitudes ou les écarts ainsi que le propose le tableau ci-dessous, à réaliser en pourcentages.

© Groupe Eyrolles

	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6	Étape 7
ENTITÉ 1							
Hiérarchie							
Compétence							
Influence							
TOTAL							
VOUS-MÊME							
Hiérarchie							
Compétence							
Influence							
TOTAL							

Quelle que soit la latitude donnée aux chiffres, qu'ils soient réels, souhaités ou constatés par les intéressés dans une organisation, il ressort dans tous les cas que :

- le support d'autorité hiérarchique ne doit être prépondérant que dans les étapes 1, 4 et 7 ;
- le support de compétence doit être prépondérant dans les étapes 2, 3 et 6 ;
- le support d'influence est surtout sollicité afin de créer un dialogue avec la hiérarchie dans les étapes 1 et 3, et lancer la mise en place de la décision dans l'étape 5.

Effectivement, on constate l'existence de conflits, de malentendus, de démotivations, de difficultés dans la gestion des décisions dont les supports d'autorité sont :

- soit fixes, c'est-à-dire lorsque l'autorité hiérarchique, l'autorité de compétence ou l'autorité d'influence est appliquée de façon linéaire, quasi exclusive, quelle soit l'étape traitée ;
- soit inversés par rapport aux pourcentages proposés ci-après.

De plus, si l'entreprise ne possède pas une culture interne très homogène, la répartition des trois supports d'autorité en pourcentage sera instable

© Groupe Eyrolles

entre des équipes différentes, et ce pourcentage va varier, non seulement d'une étape à l'autre, mais également au cours de chaque étape en fonction des circonstances, des intérêts personnels et des enjeux.

Exemple de répartition efficace

Étape 1

Dominante : hiérarchie, compétence et influence.

Pour lancer un processus de décision, cette étape nécessite les trois formes d'autorité. Notamment, l'autorité d'influence de la part des non-décideurs est importante pour faire remonter l'information (un problème de fonctionnement, une faute d'un collaborateur, une opportunité…). L'autorité de compétence va également permettre de traiter un problème précis (revoir la rentabilité des filiales, réduire les frais de déplacement…).

Dans les deux cas, une autorité hiérarchique va être nécessaire pour lancer le processus de décision et indiquer la méthodologie à suivre.

- **Risque de problème si la dominante est l'influence.**

Étape 2

Dominante : compétence et influence.

L'autorité de compétence permet de s'assurer que les études et les recherches sont bien émises, identifiées, suggérées. Chaque personne compétente concernée par la décision à prendre doit être invitée à s'exprimer.

- **Risque de problème si la dominante est la hiérarchie.**

Étape 3

Dominante : hiérarchie et compétence.

Le rôle de l'influence est maintenant réduit : chacun a fait valoir ses idées, ses suggestions. Chacun a pu s'exprimer, qu'il s'agisse de deux ou de vingt personnes.

© Groupe Eyrolles

La hiérarchie reprend progressivement l'initiative pour mener la réflexion sur les options retenues, pour étudier les critères, les paramètres et les risques qui y sont attachés.

L'autorité de compétence reste primordiale dans cette étape, parce qu'elle doit faire ressortir les vrais points forts et les vrais points faibles de chaque option, indépendamment de toute préférence personnelle.

▶ **Risque de problème si la dominante est l'influence.**

Étape 4

Dominante : hiérarchie.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'étape 4 est fondamentale à plusieurs titres : c'est elle qui matérialise officiellement le rôle du décideur, même si ses difficultés ne sont pas terminées (*cf.* l'étape 6) ; c'est elle qui permet de concrétiser un choix ou un ensemble de choix en concluant les travaux des trois étapes précédentes.

Le décideur peut être seul, ou il peut s'agir d'un comité qui prend sa décision à l'occasion d'une réunion.

▶ **Risque de problème si la dominante est la compétence ou l'influence.**

Étape 5

Dominante : influence.

Le dirigeant, le directeur général ou le directeur administratif et financier ou peut faire passer le message lui-même ou se faire assister d'une ou de plusieurs personnes (expert, exécutant, etc.).

Il va devoir convaincre ses collègues – parfois sans pouvoir « tout » dire à tout le monde – que dans les circonstances, dans le contexte, dans l'environnement analysés, la situation imposait ce choix, avec tous les risques, toutes les incertitudes qu'il peut comporter.

© Groupe Eyrolles

La qualité du résultat de cette décision va dépendre de la loyauté, de la compétence, du sérieux, de la quantité de travail et de la confiance dont chacun fera preuve dans la mise en place de cette décision.

Enfin, il va falloir expliciter les modalités d'application, les instructions relatives à la mise en place et le mode de *reporting* choisi, à toutes les personnes concernées.

▶ **Risque de problème si la dominante est la compétence.**

Étape 6

Dominante : compétence.

Si l'étape 5 a été bien traitée, l'étape 6 devra suivre son cours sans problème de « politique interne ». Les énergies seront concentrées sur les aspects techniques du dossier, sans pertes de charge, sans malentendus et sans hésitations, si le décideur, son comité ou ses représentants sont disponibles pour aider à résoudre les problèmes d'exécution ou les incidents de parcours qui pourraient survenir.

Le décideur devra également faire preuve de détermination dans son choix, et montrer, si nécessaire, qu'il a le support de sa hiérarchie, afin d'éviter toute inversion du pouvoir de décision, toute tentative de récupération ou d'annulation de son choix.

▶ **Risque de problème si la dominante est l'influence.**

Étape 7

Dominante : hiérarchie et compétence.

Cette étape nécessite une répartition des supports d'autorité plus équilibrée. De la même façon que ces supports se sont exprimés au début du processus, il est nécessaire qu'ils puissent s'exprimer à la fin.

Si c'est généralement le décideur qui mène cette phase, il devra faire en sorte que l'autorité de compétence joue le rôle central, déterminant.

© Groupe Eyrolles

Il est essentiel de savoir ce qui s'est passé, pourquoi on a réussi ou échoué, afin de pouvoir en tirer les enseignements nécessaires pour l'avenir, notamment sur le plan de la loyauté, de la qualité du travail et de la capacité de chacun à orienter la décision vers un succès.

▶ **Risque de problème si la dominante est l'influence.**

L'illustration suivante permettra de visualiser ce principe à partir d'un cas réel.

À l'issue du constat que les décisions étaient trop souvent bloquées par inversion des supports d'autorité (support d'influence majoritaire sur les sept étapes) dans une municipalité de Pennsylvanie, l'équipe de direction s'est fixée elle-même pour objectif d'atteindre la répartition suivante sur les sept étapes du processus de décision :

- Étape 1 – hiérarchie : 33 %, compétence : 33 %, influence : 33 %
- Étape 2 – hiérarchie : 10 %, compétence : 60 %, influence : 30 %
- Étape 3 – hiérarchie : 20 %, compétence : 60 %, influence : 20 %
- Étape 4 – hiérarchie : 80 %, compétence : 10 %, influence : 10 %
- Étape 5 – hiérarchie : 60 %, compétence : 10 %, influence : 30 %
- Étape 6 – hiérarchie : 10 %, compétence : 80 %, influence : 10 %
- Étape 7 – hiérarchie : 50 %, compétence : 50 %, influence : 0 %

Globalement, toute réduction d'excès ou d'exagérations est facteur de progrès dans la qualité des décisions traitées.

Dans les situations où vous n'êtes pas le décideur officiel, le simple fait d'effectuer cet exercice devrait convaincre le décideur de mieux utiliser la répartition de son pouvoir de décider sur les sept étapes considérées, sans porter atteinte à son ego ou son image.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 17

Adaptez la décision à chaque situation

« Pour voir loin, il faut y regarder de près. »
Pierre Dac

Comme toutes les décisions n'ont pas les mêmes caractéristiques, il vous appartient de déterminer quelle est la situation à traiter afin d'appliquer notre méthodologie à chaque cas particulier.

Les deux cas particuliers, décisions de recrutement et décisions normalisées (règlements intérieurs et procédures), seront également analysés à la fin de ce chapitre.

Les décisions par rapport à la situation

« L'homme passe sa vie à raisonner sur le passé,
à se plaindre du présent, à trembler pour l'avenir. »
Antoine de Rivarol

La situation à examiner peut s'assimiler à l'un des trois états suivants, qui sont liés à la notion de temps : le passé, le présent et le futur. Il est rare qu'une même personne soit uniformément à l'aise et efficace dans les trois états car plus on se projette dans l'avenir, plus les options sont

© Groupe Eyrolles

nombreuses, voire infinies. À l'inverse, la résolution d'un problème fait appel à un nombre plus limité et restreint de solutions.

L'inversion des approches peut ainsi s'avérer catastrophique pour l'entreprise, car le décideur concerné peut être tenté d'user de palliatifs pour assurer son rôle dans des situations qui ne lui conviennent pas.

Ceci vaut également pour la capacité de chacun de gérer des décisions en période stable ou en situation de crise ; on fait souvent la confusion de penser qu'on s'est trompé de personne lorsque l'on passe d'un état à l'autre, alors qu'il s'agit simplement d'un besoin différent en matière de décideur.

La résolution de problèmes

Un problème est une manifestation du passé, même si on travaille en temps réel, car il faut le temps de le constater.

La difficulté réside généralement dans le fait que la prise de conscience de l'existence et de l'importance d'un problème est variable selon les individus : certains pressentent le problème, d'autres le voient venir juste avant qu'il ne se produise, d'autres encore attendent d'avoir à le traiter.

Quant à l'annonce du problème, les messagers peuvent toujours être critiqués pour dramatiser la situation ou pour la sous-estimer (*cf.* le syndrome de *Pierre et le Loup*, si cher à la culture française)[1].

> Les circuits électriques sont vétustes ; le toit du hangar va s'écrouler ; la passerelle n'est pas assez solide ; l'avion est dangereux (selon les dires de certains techniciens avant l'accident en Espagne du vol 2022 Spanair en août 2008).

Les décisions relatives à la résolution de problèmes sont généralement plus faciles à étudier que les autres, parce que les différents paramètres (critères, incertitudes, risques et effets) sont plus facilement identifiables.

1. La responsabilité juridique a tellement évolué au cours de ces dernières années que toute annonce d'un risque de problème, surtout s'il touche à la sécurité, est plutôt sur-traitée que le contraire.

© Groupe Eyrolles

Idéalement, les questions à se poser par rapport à un problème concernent trois niveaux croissants de décisions à prendre : retour à la situation précédente, amélioration du fonctionnement par nouveau *process* ou nouveau matériel, nouveaux responsables ou nouvelle organisation.

Le fonctionnement quotidien

Il est lié au présent. Ce sont les décisions que l'on prend chaque jour à la fois pour assurer le bon fonctionnement d'un service, pratiquement en temps réel, et pour éviter l'occurrence de problèmes tels que décrits ci-dessus.

Les chefs d'atelier et les chefs de service, qui prennent des dizaines de décisions par jour, se sont dotés de *process* efficaces à titre individuel. L'étude par la hiérarchie de certains d'entre eux permettrait peut-être de les systématiser afin d'améliorer l'organisation du travail, et de mieux adapter le niveau de décision à l'importance de chaque situation à étudier.

La gestion de projets

Les projets concernent l'avenir. Ils nécessitent une préparation consciencieuse, complète et méthodique pour être gérés efficacement. C'est dans le domaine des projets que le processus de décision proposé dans la partie C doit être traité avec le plus de soin.

Comme on se situe dans le futur, une de vos priorités va consister à transformer l'infini en fini, afin de rendre le projet réaliste.

Les difficultés que vous allez rencontrer sont généralement de trois ordres :

- obtenir un appui et/ou un consensus sur les objectifs du projet considéré ;
- être capable de déterminer à l'avance les conditions de la réussite de ce projet ;
- être en mesure d'anticiper les difficultés éventuelles au cours de l'étape 6 afin de prévoir à l'avance les actions de correction possibles.

© Groupe Eyrolles

Notons que des problèmes peuvent devenir des projets si les décideurs de l'entreprise ont le courage d'étudier les mesures nécessaires pour en éliminer la source.

> Retards de livraisons fréquents dus à un problème mécanique de la machine à emballer : à partir de quel stade va-t-on lancer un processus de décision sur le remplacement de cette machine défectueuse ? Quand les administrations vont-elles prendre acte qu'il faut parfois plusieurs jours et de nombreux essais infructueux pour avoir un interlocuteur au téléphone ?

À l'inverse, les projets non traités peuvent se transformer en problèmes s'ils ne sont pas gérés avec suffisamment de détermination et de rapidité.

> Non-remplacement d'une flotte de camions usagés ; vétusté d'un parc informatique dépassé technologiquement ; manque d'anticipation de besoin d'espace supplémentaire pour accompagner un développement d'activité (stockage des matières premières et des produits finis).

Dans le cas de résolution de problème et de fonctionnement quotidien, la mise en place peut être à effet immédiat, mais dans le cas d'un projet, il ne peut s'agir que d'effet progressif.

- Dans le premier cas, si la mise en place – ou l'exécution – est à effet immédiat, en tant que décideur, vous n'avez pas besoin de soutien, support ou validation importants une fois que le choix est fait. De plus, il existe un lien direct, sans interférences, entre la qualité du choix effectué et le résultat. Ce genre de situation ne fait intervenir que les personnes directement concernées, et le processus de décision est simplifié.
- Dans le second cas, vous dépendez de la bonne volonté de l'équipe, de l'autorité dont vous disposez, et de l'intérêt que chacun va y trouver, une fois que le choix a été effectué et seulement à ce moment-là.

  - Le remplacement d'un collaborateur : besoin de support pour le licencier, pour choisir son remplaçant, puis pour aider la nouvelle recrue à réussir.
  - La mise en place d'une nouvelle procédure : besoin de soutien pour en assurer et rôder le fonctionnement, afin d'éviter un retour à l'ancienne situation.

© Groupe Eyrolles

Les trois supports d'autorité qui constituent votre **pouvoir de décider** doivent être bien utilisés, car vous allez être testé : vous devez tenir le choc de l'opposition silencieuse, ou bruyante, de ceux :

- qui ne veulent pas obéir à une directive qui ne vient pas du grand patron lui-même si ce n'est pas vous ;
- qui ne tiennent pas à ce qu'un décideur en particulier prenne de l'ascendant sur eux en lançant des projets, au lieu de faire comme eux et se contenter de l'existant ;
- qui en ont assez qu'on leur rajoute encore du travail.

Notons que certaines bonnes décisions à froid peuvent engendrer des catastrophes une fois leur mise en place effectuée.

Les décisions par rapport à leur finalité

Considérons sept grandes catégories de décisions applicables à toute situation, en fonction de ses caractéristiques : les décisions *ad hoc*, les décisions dynamiques, les décisions séquentielles, les décisions conditionnelles, les décisions fractionnables ou globales, les décisions à effort marginal, les décisions irréversibles ou non modifiables.

Les décisions *ad hoc*

- Elles concernent des cas isolés, sans conséquences apparentes sur d'autres événements. Elles ne font pas partie d'un courant continu d'interactions.
- Elles ont un début au moment où le décideur lance un processus de décision ou rompt provisoirement un *statu quo*, et elles ont une fin.
- On peut les prendre sans risque de dérapage, ou de perte de contrôle de situations plus larges.

Il est important de noter d'une part que le début ne doit pas être initié par la continuation ou le prolongement d'un processus de décision

© Groupe Eyrolles

antérieur, et d'autre part que la mise en place de la décision *ad hoc* ne doit pas engendrer le lancement d'un autre processus de décision. On repart à zéro à chaque fois qu'une telle situation est à traiter, et chaque dossier est différent des précédents.

L'évaluation des avantages et inconvénients au cours de l'étape 7 est assez simple, parce qu'il n'y a pas d'interactions avec d'autres situations.

> Création d'un press-book pour un événement particulier ; réaménagement ou déménagement de bureaux ; achat d'un véhicule de livraison ; participation à un salon professionnel ; vente ponctuelle d'un équipement dans un nouveau pays ; conception d'un produit unique pour un client spécial ; remplacement du matériel ; accord d'une remise ; reprise d'une commande refusée.

Les décisions dynamiques (également appelées cybernétiques)

- Elles traitent des problèmes toujours présents, sous-jacents et/ou en attente d'être traités.
- Elles imposent une grande réactivité pour être gérées avec célérité et flexibilité au fur et à mesure que la situation évolue. L'information disponible est toujours insuffisante et on cherche en permanence des sources supplémentaires ou nouvelles.
- Elles sont soumises à des contraintes de temps importantes parce que leur traitement ne peut être différé de beaucoup.

Lorsque la situation est traitée, on ne peut en aucun cas affirmer qu'elle est résolue. Le décideur et/ou son équipe doivent en permanence réévaluer la situation et être prêts à lancer un nouveau processus de décision, dont l'étape 6 continuera à être le déclic.

La situation est traitée par épisodes, avec des interruptions fréquentes pour permettre des délibérations dans l'entreprise, afin de s'ajuster en temps réel aux besoins d'approcher, sinon d'atteindre l'objectif ultime poursuivi.

Le décideur est conscient que la situation requiert une réétude régulière de la décision à prendre, à des étapes variables du processus de décision.

© Groupe Eyrolles

L'ajustement des comptes d'exploitation, de la production, des stocks en temps réel.

Ce sont des situations qui ne peuvent pas s'appréhender avec précision au moment du lancement du processus de décision. On n'en est malheureusement pas toujours conscient, mais cela doit représenter la majorité des décisions prises en entreprise : l'évolution est due à la complication croissante des dossiers, à l'incertitude sur l'environnement, ainsi qu'aux conséquences imprévisibles des décisions prises aussi bien en interne que sur le marché.

Enfin, l'évaluation des avantages et inconvénients de la décision prise est délicate à réaliser, parce qu'il est pratiquement impossible de déterminer aussi bien l'origine de la décision étudiée que sa fin.

Les décisions séquentielles

Elles sont une suite de décisions qui se mettent en place par ajustements successifs d'un service ou d'un stade de fabrication à un autre. Le service marketing détecte l'émergence d'un nouveau marché ou d'un besoin spécifique de nouveau produit. La direction générale étudie le dossier et le passe au contrôleur de gestion et au service R&D en même temps. Puis le design prend en charge le dossier avec la production pour examiner la faisabilité du projet. Retour à la direction générale ; retour au contrôleur de gestion. Puis, préparation d'un échantillon, etc.

Les allers-retours peuvent, par exemple, avoir lieu entre un service production et un service juridique dans le cas du rachat d'une capacité de production, ou entre un service qualité et un service logistique dans le cas d'une étude sur l'amélioration du service livraison.

Selon ces schémas, les décisions sont étudiées, testées, entérinées par les responsables concernés, puis passées au service suivant ; elles sont donc prises par petites touches successives.

© Groupe Eyrolles

> La conception d'un nouveau modèle automobile ; l'étude d'implantation d'une nouvelle unité de production ; l'étude du rachat d'une filiale ; la commercialisation d'un produit dans un nouveau pays.

La construction d'une maison appartient également à cette catégorie. Certaines séquences peuvent s'inverser, d'autres ne l'autorisent pas sans risque d'échec de tout le projet. La première décision peut consister à trouver un terrain ou un architecte, ou encore un financement. Une fois que la première décision est mise en place, les autres s'emboîtent les unes dans les autres, sachant que la mise en place de chacune d'elles est tributaire des autres (le chauffage avant la peinture) et que le problème identifié par l'une peut rejaillir également sur les autres (l'humidité remontant des fondations).

L'évaluation des avantages et inconvénients à l'étape 7 est relativement simple à réaliser car il s'agit d'une suite d'actions identifiées.

Les décisions conditionnelles

Ce sont celles qui ne se prennent que si certains paramètres sont réalisés au préalable.

> Une fois que le bilan sera sorti, nous déciderons de notre futur budget publicité. Dès que le client aura payé, on retournera le voir. Nous referons notre papier à en-tête dès que nous aurons notre nouvelle adresse. On repassera une commande dès que vous aurez vendu tous les stocks existants.

Cette dépendance, ce lien d'une décision envers la réalisation d'une situation précise, est à double tranchant : elle permet au décideur de gagner du temps s'il n'a pas envie de lancer une décision dans l'immédiat (ou même pas du tout), mais elle menace sa crédibilité s'il est coutumier du fait et/ou s'il ne considère pas sa promesse comme un réel engagement une fois que les conditions requises seront réunies.

Le traitement de ce genre de dossier entraîne une série de décisions induites, ou de modifications dans l'équilibre actuel, qu'il soit satisfaisant ou non.

On peut créer ou subir ce phénomène de façon préméditée ou fortuite. C'est un terrain fertile pour la mauvaise foi, parce que les preuves sont

© Groupe Eyrolles

très difficiles à établir sur les objectifs réels du décideur (« Je ne pensais pas qu'il se fâcherait », « Ce n'était pas prévisible »…)

- Refuser d'augmenter le salaire du chef des ventes : pour le laisser partir ? pour le faire travailler plus ? pour pouvoir réorganiser le réseau de vendeurs sans son veto ?
- Baisser les prix : pour diminuer les stocks ? pour éliminer la concurrence des petits ? pour augmenter le volume de ventes ? pour alimenter l'outil de production ?

Les décisions fractionnables ou globales

Les décisions fractionnables répondent à des situations moins complexes ou moins urgentes : chaque décision doit se suffire à elle-même, et on doit pouvoir faire avancer le dossier progressivement en testant chacune des étapes.

Leur efficacité doit être comparée au risque d'échec d'une décision globale, qui pourrait être trop ambitieuse ou délicate à mettre en place en une fois.

Les décisions à « effort marginal »

Certaines situations exigent des décisions globales : s'arrêter à l'avant-dernière action ferait capoter le projet, ou rendrait toutes les actions prises jusque-là inutiles.

> La réduction du taux d'absentéisme ne s'obtient pas seulement avec des mémos internes ; l'amélioration de la part de marché d'un produit ne s'obtient pas simplement en baissant les prix.

Cela pourrait paraître évident, mais l'effort marginal qui consiste à prendre la n^{e} décision est souvent reporté (on passe au cas des décisions provisoires) ou carrément supprimé, pour des raisons pouvant aller du dépassement de budget à la création d'une coalition contre le projet global avant qu'il n'ait pu se matérialiser.

© Groupe Eyrolles

Les décisions à « effort marginal » n'ont de sens que lorsque le dernier effort nécessaire à leur mise en œuvre a été effectué.

> Entamer une procédure administrative n'a de sens que si on peut produire le dernier document qui manque presque toujours.

Il convient donc de se méfier des progressions à caractère asymptotique (lorsqu'on ne fait chaque jour que la moitié du chemin qui reste à faire).

Les décisions irréversibles ou non modifiables

Elles ne sont pas systématiquement irréversibles au moment où elles sont conçues. Paradoxalement, ce sont les paroles qui engagent plus leur auteur que les écrits, surtout quand l'amour-propre ou l'honneur est atteint.

Mais lorsqu'il s'agit d'actions à entreprendre (ventes, achats, investissements, emprunts, recrutements ou licenciements), l'étude de leur caractère potentiellement réversible doit être incluse dans les paramètres parmi les critères, les incertitudes, les risques et les effets.

C'est au cours de l'étape 4 que les conditions de modification du choix effectué doivent être discutées en détail entre les parties en présence (décideur, décisionnaire ou chef de projet, équipe, etc.) afin de prévoir les actions à prendre en cas de nécessité.

Les décisions de recrutement

Après avoir réalisé une centaine de recrutements et de mutations, et plus de 200 dossiers d'orientation de carrière, nous avons pu constater que les DRH comme les cabinets de recrutements cherchaient à limiter les risques d'échec de leurs choix (*cf.* les paramètres étudiés dans le chapitre 5), en proposant des candidats dits « sûrs », c'est-à-dire stables, avec des carrières en ligne droite, sans périodes d'inactivité, et idéalement ayant fait la même chose dans le même secteur...

© Groupe Eyrolles

Le procédé est certes justifiable, mais appauvrit la qualité et la richesse des équipes. Tout se passe comme si les critères de décision étaient plus fondés sur la sécurité apparente du recruteur que sur la qualité, la personnalité de la personne recrutée et, surtout, sa capacité à gérer des décisions.

En effet, il est rare que les entretiens d'embauche intègrent des outils pour analyser les candidats de haut niveau sur leur capacité à « gérer des décisions », à effectuer des choix et/ou à gérer efficacement des processus de décision en fonction des rôles qui leur sont confiés.

Comme il s'agit de l'un des aspects fondamentaux confiés à un cadre quel que soit son niveau hiérarchique, les deux techniques complémentaires suivantes peuvent être utilisées pour mieux connaître le candidat :

- l'analyse de son pouvoir de décider, selon la répartition entre les trois supports d'autorité étudiés au chapitre 6 ;
- la remise et l'exploitation du questionnaire sur son style de décision qui est inclus dans le chapitre 20 (voir p. 315). L'objectif recherché consistant à évaluer l'attitude du candidat face aux différents aspects d'une décision à prendre.

Une fois le candidat intégré dans ses fonctions, il lui appartient d'annoncer très vite à son équipe (le premier matin…) sa façon de travailler, de gérer les décisions selon les trois grandes phases du modèle de décision PCA (Préparation, Choix et Application), et d'insister sur ses exigences en matière de loyauté et de coopération autour de lui.

Il doit également bien positionner son pouvoir de décision dès sa prise de fonction : discuter des supports d'autorité existants, connaître son domaine de responsabilité ainsi que sa capacité à imposer des décisions par rapport à chaque personne concernée, ceci à trois moments précis : voir encadré ci-après.

© Groupe Eyrolles

CADRE DÉCIDEUR : POSITIONNEZ VOTRE POUVOIR DE DÉCISION

Avant d'être recruté ou nommé :

- **négociez votre pouvoir de décision avec votre futur chef ;**
- **discutez les différents domaines de décisions concernés ;**
- **notez vos domaines d'autorité : chiffres, salaires, licenciements, recrutements, organisation du travail, etc. ;**
- **mentionnez les trois éléments ci-dessus dans le contrat d'embauche ou la *job description*.**

Pendant la période d'essai :

- **n'attendez pas, et marquez votre territoire jusqu'aux limites reconnues et acceptées ;**
- **délimitez votre zone de liberté ;**
- **optimisez votre pouvoir de décider en maximisant vos trois supports d'autorité ;**
- **soyez complètement transparent sur ce que vous faites ;**
- **évitez de vous appuyer sur qui que ce soit d'autre que votre chef ;**
- **restez silencieux sur ce qui n'a pas à être divulgué ou répété.**

▶ Attention à ne pas montrer d'inquiétude ou de faiblesse, car cela ne se rattrapera pas après la fin de la période d'essai.

Après la période d'essai :

- **amplifiez progressivement les succès acquis pendant la période d'essai.**
- **évitez toute brutalité dans votre façon de travailler, de communiquer et de déléguer.**

▶ Attention au risque d'être bloqué dans le quotidien (Application) et de ne pas arriver à s'impliquer dans les décisions stratégiques (Préparation).

© Groupe Eyrolles

Les règles, normes, procédures et budgets

Les règles, normes, procédures et budgets sont des outils destinés à disposer des décisions à l'avance dans les situations standardisables, répétitives et où une série d'actions doit être effectuée sans hésitations, en réduisant ou en repoussant l'intervention humaine dans les choix.

Ce type de décisions normalisées sert à la fois à structurer le fonctionnement et à dépersonnaliser les responsables chargés de les traiter, telles les procédures de délégation, de contrôle budgétaire et juridique, de *reporting*, de communication, d'évaluation de performance (augmentations et promotions), de gestion sociale.

Par l'automatisation du fonctionnement de certaines fonctions, ils permettent également de standardiser la délégation de certaines tâches en remplacement du besoin de recourir systématiquement à la hiérarchie pour trancher des cas répétitifs ou simples.

Les cas particuliers sont soit prévus, soit exclus, et le responsable est jugé sur sa capacité à suivre la procédure indiquée, non pas à prendre des initiatives.

La technologie en remplacement du bon sens

La rotation accélérée du personnel d'exécution – notamment les employés en contact avec la clientèle – entraîne un manque de formation et de confiance de la part du management, lequel crée une dépendance croissante envers les technologies. Celles-ci ont ainsi profondément modifié la façon dont les décisions sont prises, au détriment du bon sens humain et du jugement personnel, que ce soit au travail ou dans la vie privée, puisque les cas particuliers sont réduits au minimum.

Le développement de l'informatique dans les entreprises a imposé des raisonnements nouveaux, et il n'est plus question de prendre la moindre décision sur l'organisation des ventes, de la facturation, des livraisons, des stocks… sans en tester les conséquences et la compatibilité avec le système informatique.

© Groupe Eyrolles

La tenue de la comptabilité a suivi la même évolution, pour les mêmes raisons, liées à l'évolution des réglementations comptables.

> Lorsqu'il s'agit de filiales françaises de société américaines, les normes différentes imposent des plans comptables différents, un vrai cauchemar pour les financiers.

Les décisions sont donc prises en fonction des possibilités techniques existantes, en matière de standardisation des procédures, et des économies de personnel qu'elles autorisent ; non pas pour satisfaire des besoins des consommateurs, que ce soit au niveau de l'assistance téléphonique ou du service après-vente.

> La location de voiture aux États-Unis ne peut plus se faire au comptoir où vous prenez votre voiture. Vous devez téléphoner à un central d'une cabine extérieure située à côté. De plus, vous ne pouvez plus modifier une réservation préalablement effectuée par téléphone moins d'une demi-heure avant l'heure fixée pour la livraison de la voiture. Vous ne pouvez plus bénéficier du meilleur tarif local si vous avez réservé votre voiture par téléphone, etc.

Les décisions standardisées et répétitives

Elles concernent les situations ne devant pas être réétudiées ou remises en question à chaque occurrence.

Il convient alors de chercher à modéliser la décision, et à cet effet un *process* est mis en place en interne.

> Gestion des achats de matériel, des appels d'offres de services, des modalités d'attribution et de fonctionnement des téléphones mobiles ou ordinateurs portables, des conditions d'obtention d'une voiture de fonction, du remboursement des frais de déplacements.

Citons également les formalités de passation de commandes aux fournisseurs qui doivent être agréés, les conditions de paiement en fonction de la qualité du risque de chaque client, etc.

Les textes rédigés, généralement avec l'aide de cabinets juridiques, sont supposés répondre à la majorité des cas posés, mais surtout ils permettent à la hiérarchie de ne pas avoir à traiter chaque situation individuellement.

© Groupe Eyrolles

En revanche, leur caractère figé donne lieu à des interprétations, à des contournements non prévus, lesquels ont pour effet de créer des surenchères de précisions à la limite de la compréhension et de l'applicabilité, à moins qu'ils ne soient contournés à l'insu de la hiérarchie directe, mais avec l'accord de l'échelon supérieur (!) dans l'intérêt même de l'entreprise.

Les budgets

Les budgets sont gérés comme des procédures dans les grands groupes. Une fois qu'ils sont approuvés, ils doivent être suivis et respectés par le responsable d'un service, directeur d'un département, directeur de filiale…

Ce principe permet de prendre des décisions selon le principe de l'exception. Tant que le bénéficiaire d'un budget n'est pas en dépassement ou qu'il ne fait pas de demande particulière, la machine décisionnelle de l'organisation ne se met pas en mouvement.

En revanche, si une demande d'investissement, de réparation, de maintenance, de recrutement est effectuée, le dossier va être étudié par un nombre important de directions différentes qui vont essayer de ne pas être concernées par la demande, jusqu'à ce que la hiérarchie supérieure finisse par trancher à la place des opérationnels.

En conclusion, si la délégation fonctionne bien – avec quelques arrangements internes – lorsqu'il n'y a pas de dépassements, le système décourage généralement toute créativité individuelle car il grippe très vite en cas de demandes non budgetées et la délégation couvre rarement ces initiatives.

Questionnaire récapitulatif

Parce que tout concourt à éviter – ou repousser – les décisions importantes dans l'environnement actuel (nous avons vu que le risque pouvait être supérieur dans l'action que dans l'inaction, et qu'on

© Groupe Eyrolles

pouvait ne pas être suivi au moment le plus critique, etc.), il peut être utile de déterminer, en utilisant le questionnaire ci-dessous, les différents types de décisions à appliquer en fonction des situations étudiées :

- S'agit-il d'une décision isolée (*ad hoc*) ou d'une décision incorporée dans un cadre plus large (décision dynamique) ?

  Créer de nouveaux sièges d'avion ou concevoir un type de moteurs adapté à un nouvel avion. Dans le premier cas, l'étude sera plus volontiers confiée à un comité spécifique et dans le second cas, à une *Task Force*.

- La décision étudiée est-elle la conséquence – ou une tentative de redresser – une ou plusieurs mauvaises décisions antérieures ?

  Créer une série – soi-disant limitée – suréquipée pour relancer les ventes d'un modèle de voiture décevant.

- La décision fait-elle partie d'un ensemble de décisions ?

  L'emballage d'un produit cosmétique qui s'inscrit dans une nouvelle politique de communication.

- La décision s'insère-t-elle dans un ordre de décisions séquentielles ?

  Le recrutement d'un futur directeur général pour une filiale non encore créée.

- La décision fait-elle partie d'un ensemble de décisions concomitantes ?

  Le choix des matières premières relatives à la fabrication d'un nouveau produit.

- La décision peut-elle être traitée par modifications successives (*incremental changes*) ? Cela est plus facilement réalisable dans un environnement stable.

  BMW est passé maître dans l'art de faire évoluer ses modèles par petites touches successives, aussi bien sur le plan esthétique que technologique. Sur un plan plus générique, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles font également l'objet de modifications de détails permanentes.

© Groupe Eyrolles

- S'agit-il d'une décision dont le choix sera irrévocable ou pas ?
  Il n'est pas toujours facile de qualifier une décision importante d'irrévocable ou non, car si on est prêt à en payer le prix, son statut peut souvent basculer du premier état au second.

  Le licenciement d'un collaborateur fait partie (en principe) des décisions irrévocables ; un contrat, une vente ou un achat signé (sauf clause de rétractation) est généralement irrévocable[1] ;

- La décision concerne-t-elle une situation précise, unique, identifiable et gérable en un seul processus, ou doit-elle être réétudiée en une ou plusieurs fois avant d'atteindre son résultat final ?

  Réorganiser le management d'une entreprise ; concevoir un nouveau système informatique.

1. Précisément, un des problèmes liés aux ventes aux enchères telles que eBay, est lié à la non-performance des engagements pris. Et, de plus en plus, la révocabilité d'un achat s'accompagne d'une surprime, tels la majorité des billets d'avion.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 18

Optimisez et coordonnez les plus-values individuelles et collectives

« Rien n'est si dangereux qu'un ignorant ami ;
Mieux vaudrait un sage ennemi. »
La Fontaine, *L'ours et l'amateur des jardins*

Les décisions se gèrent différemment selon qu'on les prend individuellement ou en groupe.

Si le contrôle de la situation est simple en théorie dans les décisions individuelles, il devient plus délicat à maintenir dans les décisions prises en commun car les niveaux de participation, de coopération et d'engagement personnel sont plus fluctuants ; et dans ce cas, l'autorité doit s'exercer avec discernement en fonction du degré de respect et de confiance que l'on accorde à ses collaborateurs ou son équipe.

Il existe une grande différence entre décider, faire exécuter et inciter à décider, et c'est donc la parfaite maîtrise de ces trois techniques qui détermine le « décideur accompli »[1].

1. À noter l'évolution réalisée depuis l'époque du vieil adage militaire : « Ne rien faire, ne rien laisser faire, tout faire faire »…

© Groupe Eyrolles

Les décisions individuelles

Ce sont des décisions que vous pouvez, ou souhaitez, prendre seul et pour lesquelles vous n'en parlez avec les tiers que pour information, avis, délégation ou instruction.

Dans les faits, on décide peu de chose seul dans une organisation soit par manque d'autonomie, soit par manque de compétence ou de compréhension globale, soit encore par souci de cohésion interne, ou enfin parce que les dossiers sont devenus trop complexes pour les traiter sans aide.

- « J'ai décidé d'améliorer le fonctionnement de l'établissement » : décision impossible à prendre tout seul ; ce n'est pas une vraie décision.
- « J'ai décidé d'améliorer la gestion de mon temps » : décision individuelle ?
- « J'ai décidé de venir plus tôt le matin » : décision individuelle.
- « J'ai décidé de déléguer telle tâche » : décision impossible à prendre tout seul ; le temps, le délégataire choisi, les événements, la stratégie des uns et des autres… en décideront.
- « J'ai décidé de vous muter » : décision individuelle performative.

Les différents niveaux d'autorité

On peut distinguer quatre niveaux d'autorité croissante pour prendre une décision seul.

Décisions pour soi-même (« Je décide que je… »)

Ce sont des décisions prises à titre individuel qui ne concernent pas les autres membres d'une équipe, ou dont l'intérêt est limité pour les tiers. Elles font partie de ce qu'on peut appeler « la zone de liberté », dont les contours – généralement limités – se définissent très vite lorsqu'on intègre une nouvelle organisation.

Il convient d'opposer la décision de faire à la décision d'arrêter de faire, de ne pas faire ou de ne plus faire.

© Groupe Eyrolles

Il est vital de bien définir la limite supérieure des initiatives qu'on peut prendre sans consulter ou en référer à d'autres. À l'extérieur de cette zone de liberté, il convient d'apprécier correctement tous les risques liés aux décisions qui sont plus faciles à prendre (étape 4) qu'à réussir, par suite du blocage qu'elles peuvent créer en interne (étape 6).

Attention aux zones de liberté qui arrangent les collaborateurs et collègues du décideur pour l'occuper, et qu'ils choisissent ou suggèrent eux-mêmes.

> Une société cliente de la région lyonnaise où le comité de direction incite le directeur général d'une filiale, fils du PDG du groupe, à revoir la décoration et l'aménagement de la cantine. Une fois le travail terminé, tout le monde a fait un tour avec lui et s'est extasié : « c'est trèèès trèèès bien ! »

Décisions pour soi-même et ses collaborateurs (« Je décide que nous… »)

Ce sont des décisions dans lesquelles le décideur montre l'exemple, s'implique personnellement, participe à la mise en place.

- Cadres concernés : dirigeants de très petites entreprises (TPE) très impliqués dans le fonctionnement de leur organisation, chefs d'atelier, chefs de vente ;
- Sujets traités : économie de frais généraux, meilleure gestion des réunions, nouvelle organisation de l'atelier…

Décisions pour ses collaborateurs (« Je décide que vous… »)

Ce sont les décisions plus générales, qui font appel à un pouvoir de décision fort dans lequel l'autorité hiérarchique est prépondérante.

- Cadres concernés : dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) plus distants ou gérant des organisations plus importantes, des directeurs généraux de grandes filiales, des directeurs commerciaux de grands groupes, des DRH, des DAF, etc.
- Sujets traités : mise en place de budgets, réorganisation des fonctions, nouvelles hiérarchies, création de *Task Forces*, nouvelle politique de prix, nouveaux objectifs individuels…

© Groupe Eyrolles

Décisions pour l'organisation en général (« Je décide qu'ils… »)

C'est le cas de décisions le plus délicat à gérer, parce que le différentiel hiérarchique entre le décideur et les personnes concernées est non seulement plus important, mais la dépersonnalisation est totale.

- Cadres concernés : les PDG, les DGA de grandes entreprises.
- Sujets traités : les sujets les plus sérieux qui ont trait à l'entreprise, l'avenir d'un département, la réorganisation d'une filiale, la délocalisation, le rachat d'un concurrent ou d'un sous-traitant…

Plus la distance – notamment géographique – est grande avec ses collaborateurs, plus la capacité à convaincre doit s'appuyer sur un pouvoir de décision complet et solide sur les plans de la hiérarchie, de la compétence et de l'influence, du fait de l'impossibilité pour le décideur de se désister sans perte de crédibilité.

Qu'est-ce qu'on décide seul ? La zone de liberté

Il y a plusieurs façons de gérer seul une décision :

- Soit on tente de la traiter seul, mais le temps peut manquer. Dans les grands projets, les grandes réalisations, un décideur ne suffit pas ; il faut en « user » plusieurs.
- Soit la décision que l'on étudie est d'importance suffisamment faible pour n'intéresser personne.
- Soit on se trouve en situation d'urgence, et on a deux options possibles :
  - prendre ponctuellement des décisions hors hiérarchie, bousculer les procédures pour avancer. Et on s'expliquera plus tard, puisqu'on estime que c'était pour le bien de l'entreprise.

Dans une grosse société informatique où les *process* d'achat ralentissent la mise en place des décisions, la hiérarchie valide alors un *process* « bis » qui contourne les achats en passant directement une commande officieuse au fournisseur, afin de gagner deux mois. Parallèlement, les achats suivent leur *process* et transmettent la commande officielle deux mois plus tard. Cela a été rendu possible par la hiérarchie qui a validé la décision de son équipe.

© Groupe Eyrolles

– attendre que la hiérarchie – ou le collègue – en panne vous demande de prendre le contrôle de la situation.

Globalement, ce qu'il faut chercher à améliorer, c'est le mode de fonctionnement entre le décideur et ses collègues afin de créer une spirale positive autour de la décision (hors zone de liberté). Si vous êtes convaincu qu'une décision est meilleure à prendre qu'une autre, vous devez respecter les deux principes suivants :

- que vous ayez ou non l'autorité nécessaire pour imposer cette décision ou pas, si elle est adoptée dans les règles (c'est-à-dire si vous avez été transparent sur la situation), vos collègues doivent vous suivre et vous aider à faire réussir cette décision dans l'intérêt de l'entreprise. Ceci est d'ailleurs le cas dans les conseils d'administration.
- que le résultat soit un succès ou un échec, si la première condition ci-dessus est remplie, votre attitude doit être identique.

Tout le monde a à y gagner : vous-même, parce que vous aurez plus de courage à l'avenir pour prendre des décisions, et vos collègues, qui sauront que la critique *a posteriori* n'a pas lieu d'être puisqu'ils auront été parties prenantes dans la décision.

Notons que la faculté de prendre une décision seul est supérieure pour le traitement d'un problème urgent ou ponctuel que pour l'organisation d'un changement en profondeur. En effet, dans le second cas, chacun peut se demander si, à terme, la modification apportée ne va pas le pénaliser d'une façon ou d'une autre.

Les comités et réunions

Afin d'améliorer la qualité des décisions à prendre en réunion, ainsi que la mise en place de celles qui ont été prises, le décideur dispose de toute une palette d'outils, qui doivent contribuer à inculquer des bases saines de management au sein de son équipe. Mais il doit également être conscient des risques de dérives qui sont significatives dans les réunions ratées.

© Groupe Eyrolles

Tout d'abord, les techniques de questionnement doivent être complètement assimilées par l'animateur d'une réunion afin de limiter les malentendus possibles, aussi bien pendant qu'après la réunion.

Le déroulement que nous proposons pour l'organisation d'une réunion suit notre processus de décision : sept étapes, avec une autorité hiérarchique forte sur les étapes 1, 4 et 6, ainsi que nous l'avons vu précédemment.

Étape 1

- Préparer un ordre du jour dans lequel les décisions à prendre sont bien classées.

  ▶ **À éviter : traiter les petits problèmes en premier pour les éliminer, et s'apercevoir qu'il ne reste plus assez de temps pour traiter les décisions importantes.**

  Il est un test sur la volonté, une justification ; il donne l'occasion de débats ouverts à tous dans les réunions ; il centralise les discussions et permet de garder le contrôle des sujets discutés.

  ▶ **À éviter : se laisser déborder pendant la réunion au point de ne pas traiter tous les sujets prévus. Il vaut mieux planifier une autre réunion spécifique pour traiter d'un problème particulier.**

- Clarifier les situations et les objectifs ouvertement, de façon à éviter les malentendus futurs, ainsi que les motifs d'ambiguïté de la part des opposants.
- Non seulement autoriser, mais solliciter, les questions permettant à chaque participant de comprendre à sa façon (par opposition au système éducatif français où il est mal vu de poser des questions en classe).
- Créer un environnement protégé, propice à l'étude sérieuse d'une décision à prendre, c'est-à-dire dans une pièce calme, sans possibilité d'être dérangés, sans perturbations.
- Faire en sorte que tous les participants adhèrent au processus de décision proposé, en début de séance. Cela permet d'éviter de discuter du processus au lieu du problème lui-même.

© Groupe Eyrolles

- Identifier les signes de danger, et les traiter rapidement : tensions, conflits, manque de coopération, hostilité anormale entre certaines personnes, manipulations, etc.
- Intégrer le manque de temps nécessaire à l'étude exhaustive de la décision, si tel est le cas, et faire en sorte que tous les participants en soient conscients.

  Nous sommes tous confrontés à ce problème. C'est pour cela qu'on organise des réunions : elles permettent de concentrer les esprits dans un lieu unique pendant une durée limitée. Si on ne décide pas assez vite, l'ombre qui plane au-dessus de la table de conférence est le *statu quo*, l'ajournement de la décision ou la décision-hâtive-qui-ne-résout-rien.

  Il n'y a pas de substitut à la capacité du décideur d'optimiser le temps imparti, de réagir positivement au stress, de trancher rapidement, de répartir les tâches efficacement et de motiver son équipe. Tout est dans son attitude.
- Éviter la mise à l'écart ou la non-sollicitation des experts, ainsi que leur remplacement par des courtisans, avec le risque de démobilisation de ses meilleurs éléments, qui savent que les dés sont pipés à l'avance. Si vous êtes un collaborateur du décideur (qu'il soit le PDG ou non), votre rôle consiste à lutter : lutter en restant ou lutter en partant.
- Éviter la communication incomplète due au respect envers le décideur.

  C'est peut-être agréable de ne pas être mis en cause, mais il est nécessaire d'instaurer un style de communication à la fois respectueux et productif. Sinon, le décideur court le risque de s'isoler progressivement.
- Éviter les pertes de temps, d'énergie et de talent engendrées par les réunions, longues, sans débouchés, ou sans fil conducteur.

© Groupe Eyrolles

Étape 2

- Ne pas chercher à tout prix à maintenir la stabilité individuelle ou celle du groupe dans les réunions et comités. S'il existe un problème, il convient de le résoudre en dehors de ce contexte.
- Requérir une participation qui permet une grande qualité des dialogues et débats.
- Gérer les problèmes d'élocution de certaines personnes (stress, surcharge de travail, timidité, présence d'opposants, etc.). Ce qui se conçoit bien ne s'énonce pas toujours clairement, et les idées pour le dire ne viennent pas toujours aisément si on n'a pas l'habitude de s'exprimer en public. Cela peut donner lieu soit à des récupérations des idées par les tiers, soit à une perte totale du message qui aurait pu être intéressant.
- Travailler ses propres techniques d'observation, de communication et de présentation afin de saisir les nuances et de conserver le contrôle de la situation.
- Lutter contre la passivité extrême de certains, ou leur recherche du moindre risque. C'est le domaine du profil bas. Leur raisonnement est le suivant : « Je laisse les autres monter au créneau, prendre des risques inutiles, puisque leur promotion n'est pas directement liée à leurs succès. De plus, ils subiront des hauts et des bas en fonction des résultats acquis. Mieux vaut les laisser faire. Je ne m'engage que sur les dossiers dits stratégiques, qui contribuent directement à mon prestige. »
- Ne pas laisser les problèmes d'émotion bloquer l'étude des décisions, ou laisser s'instaurer des discussions stériles. Éviter les manifestations d'amour-propre mal placé.

  ▶ **Ne jamais perdre le contrôle de la réunion. Ajourner, faire taire les protagonistes ou les faire sortir. Mais garder le contrôle.**

- Savoir que ceux qui contribuent le plus, les plus enthousiastes, les mieux préparés, les plus motivés, les plus actifs… ne sont pas toujours

© Groupe Eyrolles

les éléments les meilleurs ou les plus efficaces. Il peut y avoir plusieurs raisons pour lesquelles des bons éléments restent silencieux : par exemple, ils ont été vexés précédemment, ils subissent la pression de leurs collègues lorsqu'ils s'expriment, leurs idées sont dérangeantes, ils n'aiment pas parler et se défendre en public, etc.

> ▶ **Tout le monde n'intervient pas pour les mêmes motifs : les seniors parlent pour être respectés. Les juniors parlent pour être reconnus et apporter de nouveaux points de vue.**

Étape 3

- Rassembler les réflexions de tous autour de la même étape du processus de décision, afin d'éviter des malentendus plus tard.
- Montrer que l'on investit du temps et de l'énergie à discuter et évaluer les options proposées avant d'effectuer un choix.
- Se méfier du ralliement au chef : on se range vite à l'opinion du chef (c'est encore mieux si on le fait avant qu'il ne l'ait exprimée…). Il apprécie, en général, le support que cela lui apporte vis-à-vis des autres mais rien ne prouve pour autant que l'on tienne la « bonne » solution.
- Éviter la fuite de responsabilité individuelle en tirant la couverture à soi à l'avance : le « Je veux bien, mais je serais surpris que ça marche », qui est suivi invariablement du « Je vous l'avais dit » en cas d'échec uniquement. Sinon, on garde le silence…
- Faire attention aux coalitions préalables à la réunion : un groupe se forme pour faire valoir sa solution, et un porte-parole s'exprime de la part du groupe. Si c'est effectué avec diplomatie et si le dossier a été bien préparé, la coalition se sentira obligée de faire réussir la décision prise, ce qui est une bonne chose… mais cela ne veut pas dire qu'il s'agira de la meilleure solution.
- Limiter les batailles d'experts pendant le débat. Des références différentes, des chiffres différents, des interprétations différentes, des périodes différentes, sont des raisons pour se mesurer les uns aux

© Groupe Eyrolles

autres, pour imposer son point de vue, pour impressionner son entourage ou le décideur ; ou tout simplement pour repousser un choix. Ces problèmes doivent être anticipés pour ne pas alourdir les réunions.

- Se garder de la politisation de la décision. Lorsque l'enjeu est extérieur au domaine de la décision, il y a politisation. C'est souvent celui qui prend le premier l'initiative de mentionner l'enjeu extérieur qui orientera la décision prise ; le groupe est ainsi rassuré de ne pas trancher sur des bases techniques, donc contestables et fragiles. De plus, cela donne un crédit et une dimension supplémentaire à l'acteur concerné.
- Refuser la pratique qui consiste à exagérer les avantages et atténuer les inconvénients d'une option, ou le contraire, afin d'imposer ses idées.
- Éviter de bousculer une réunion, de la précipiter ou la bloquer sous prétexte que l'on tient à supprimer toute opposition dans le cas d'un choix déjà fait, en l'empêchant de s'exprimer.
- Effectuer un *brainstorming* sous forme de tour de table, si le temps le permet et si l'importance de l'enjeu le justifie, afin de réfléchir sur ce qui pourrait faire échouer les options retenues ; puis, mettre en place une solution de secours applicable à chaque cas.
- Être attentif aux argumentations trop puissantes, qui usent les opposants afin de les faire adhérer à leurs idées (*cf.* l'autorité d'influence).

Étape 4

- Admettre que le rôle du décideur n'est plus de rester le seul détenteur de la connaissance universelle ou de l'intuition, mais qu'il consiste à optimiser chaque situation afin de suivre la stratégie fixée.
- Faire preuve de capacité à effectuer un choix satisfaisant tout en traitant des intérêts divergents, sans tomber dans la compromission.
- Bien réfléchir à la façon d'effectuer un choix. Plusieurs méthodes existent pour effectuer un choix dans une réunion :

© Groupe Eyrolles

– le vote peut représenter la solution la plus facile pour opérer un choix parmi plusieurs options : il permet de se retrancher derrière une majorité (qui peut être moins compétente que la minorité). Le vote peut être ouvert ou à bulletin secret. Tant qu'à faire, il vaut mieux qu'il soit secret, parce que les participants s'exprimeront plus librement. Mais il faut bien noter qu'une fois le vote réalisé, les votants n'ont plus d'autorité directe…
Dans un vote destiné à élire un responsable, le groupe perd son pouvoir au premier degré car cette personne va prendre des décisions pour le compte du groupe.

▶ **Imposer la coopération de chacun jusqu'au dénouement de l'opération en étape 7. On ne doit pas se retrouver devant la création immédiate d'une force d'opposition officielle, représentative et organisée.**

– le traditionnel tour de table suivi d'une décision formelle par le décideur attitré permet également d'effectuer des choix, si possible complétés par un exposé des motifs.

La décision historique de Henry Ford II qui décide de lancer la fabrication de la Mustang en 1964 après avoir écouté patiemment les avis unanimement négatifs de son conseil d'administration et de son comité de direction.

- Ne pas brandir la recherche de cohésion comme unique moyen d'imposer une décision en la faisant partager par le groupe.
- Rester prudent dans le cas d'une minorité dominante, convaincue de ses opinions, qui propose de prendre en charge la situation, et qui continuera de faire du lobbying jusqu'à ce qu'elle ait gain de cause.
- Formaliser le choix effectué de façon claire et compréhensible par tous les participants.
- Bien préciser à l'ensemble des participants que la détermination du choix a été collective ; personne n'a obligé le groupe à privilégier un choix plutôt qu'un autre.

© Groupe Eyrolles

Le cas du redressement de Nissan par Renault : « Toute réunion doit se terminer par des décisions, en tout cas par une conclusion. Sinon, les Japonais partent frustrés. Et désorientés. » Patrick Pélata, l'ex-bras droit de Carlos Ghosn.

Étape 5

- Lors de la préparation de la mise en place d'une décision, chercher à combler les faiblesses des collaborateurs, plutôt qu'insister dessus et refuser de reconnaître leurs plus-values.
- Préciser qu'on tolérera les erreurs, mais pas les fautes pendant la mise en place de la décision qui sera prise. Tout le monde peut se tromper, exercer un mauvais jugement, prendre des décisions inappropriées à chaud, mais personne ne doit être faible, cacher ou maquiller la vérité, ou trahir par lâcheté ou par panique. À cet effet, le décideur doit être disponible pendant l'étape 6.
- Rechercher l'efficacité de la préparation de l'exécution à travers la cohésion du groupe, la plus-value de chacun, la clarté des messages, et le besoin de motivation individuelle.
- Capitaliser sur les comportements, plutôt que chercher à lutter contre leurs excès. Lorsqu'on connaît son équipe, on peut optimiser chaque personnalité : le silencieux, le critique, le courtisan, l'enthousiaste, l'optimiste, le pessimiste, le mime, le clone, l'actif, le passif, l'hésitant…
- Éviter les coalitions postérieures à la réunion. Quelle que soit la façon dont la décision a été prise, une coalition peut se former après la réunion pour tenter de faire annuler ou modifier le choix. Cela peut prendre la forme d'un refus simple (refus de remplir des formulaires), d'une pétition (« Nous vous demandons de reconsidérer la décision de licencier le directeur industriel »), d'une démotivation plus ou moins visible des troupes (« On n'a pas le temps, ce n'est pas possible avec le travail que nous donne déjà le PDG ») ou d'une menace de grève (« Si vous ne réintégrez pas notre collègue que vous venez de licencier »), d'un envahissement un par un du bureau du décideur (« Je voudrais vous parler, je pense que vous faites une erreur »)…

© Groupe Eyrolles

- Refuser que des attitudes capricieuses ne soient adoptées (« Puisque c'est comme ça, je refuse de coopérer » ou « Dans ce cas, je ne m'en occupe plus »…), qu'elles soient sincères ou non.

Étape 6

- Anticiper au cours de la réunion les problèmes créés par les changements trop nombreux, trop rapides, trop fréquents, trop difficiles à mettre en place ou simplement irréalisables ; à l'inverse, se méfier des changements trop faciles ou superficiels qui sont acceptés par tous, mais qui peuvent ne rien résoudre.
- Exiger à l'avance le respect mutuel et une loyauté totale de tous envers l'entreprise et sa direction au cours de la mise en place de la décision.
- Prendre soin d'organiser la circulation de l'information auprès de toutes les personnes, de tous les services concernés.
- S'assurer à l'avance (étape 3) que son autorité ne sera pas « challengée » par ceux qui refusent de s'en occuper par manque de temps, de personnel, ou parce que d'autres priorités sont déjà données (par vous ou par un autre). Il ne faut pas perdre la face en public, car un collaborateur peut n'attendre que cela…
- Éviter d'être dépendant de personnes qui disent publiquement : « Je m'en occupe » mais qui n'ont ni le temps, ni l'envie, ni les informations nécessaires pour passer de la velléité à l'action.

Étape 7

- Résumer la nouvelle situation obtenue à la fin de la réunion, ainsi que les clauses des engagements pris, après qu'un choix a été effectué et que ses modalités d'exécution ont été précisées.
- Si possible, faire consigner les termes et conditions définitifs par écrit, avec communication aux membres de la réunion, aux personnes

© Groupe Eyrolles

absentes et à toutes les personnes concernées (selon la définition des rôles qui a été faite au chapitre 6), dans les 24 heures.

Attention aux prises de position suicidaires en réunion pour raisons d'amour-propre.

Dans une petite société d'impression autour de Lyon, la fille du PDG, excédée : « Puisque c'est comme ça, je démissionne à la fin de l'année. » Réponse du père : « Non, c'est moi qui démissionnerai avant ! »

La préparation des décisions par *Task Forces*

Le principe des *Task Forces*

Une *Task Force* est un **groupe de travail temporaire** de représentants choisis parmi un ou plusieurs services, une ou plusieurs spécialités, pour coopérer sur un dossier. La *Task Force* a donc une durée de vie limitée dans le temps. Elle est une force de proposition concernant une décision à prendre, mais n'a normalement pas de pouvoir exécutif.

Coordination des budgets de plusieurs divisions ; préparation du lancement d'un produit ; résolution d'un problème d'absentéisme ; extension d'une usine existante.

Son responsable doit se faire déléguer l'autorité suffisante pour obtenir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, et ses membres doivent être en mesure de rencontrer, d'interviewer tous les responsables sélectionnés.

L'avancement des travaux doit être communiqué au décideur selon un calendrier préétabli que celui-ci a constitué. À la fin de sa mission, la *Task Force* remet ou présente un rapport aux destinataires prévus puis elle est dissoute.

Il est à noter que la *Task Force* ne s'apparente ni au comité, qui a un caractère plus permanent, routinier ou académique ni au commando, qui possède une autorité d'exécution précise.

© Groupe Eyrolles

LES AVANTAGES DES TASK FORCES

- **Elles aident à mieux préparer et objectiver les décisions, grâce au temps dont elles disposent.**
- **Elles obligent indirectement ses membres à mieux comprendre une situation par immersion obligatoire dans le dossier.**
- **Elles forcent ses membres à coopérer entre eux et à mieux se connaître, puisqu'ils sont solidairement responsables des résultats obtenus.**
- **Elles permettent d'identifier les talents, domaines d'expertise et expériences individuels.**
- **Elles favorisent plus la créativité, par émulation, que les travaux individuels.**
- **Elles ont un pouvoir formateur très puissant sur les techniques de décision.**
- **Elles contribuent, généralement, à la coordination horizontale entre les services, puisqu'elles ne représentent de danger immédiat pour personne.**
- **Elles allègent le travail de la hiérarchie.**

Six règles pour le décideur

Il est hautement recommandé d'observer les règles suivantes pour s'assurer que la *Task Force* fonctionne efficacement afin d'optimiser la préparation des décisions à prendre.

- Règle n° 1 : choisir les intervenants – ainsi qu'un responsable – avec soin, aussi bien pour leurs qualités techniques que relationnelles. Il peut être opportun d'inclure (de façon très minoritaire) des opposants au dossier à étudier ou des personnes peu disposées à coopérer en général.
- Règle n° 2 : bien préciser les objectifs recherchés, les responsabilités de la *Task Force* et les échéances à respecter.

© Groupe Eyrolles

- Règle n° 3 : mettre en place un système de *reporting* adapté, et montrer l'exemple en respectant les dates prévues pour les réunions ou les rapports intermédiaires.
- Règle n° 4 : montrer un intérêt et un encouragement permanents envers le dossier traité « et » le travail des membres de la *Task Force*.
- Règle n° 5 : tolérer et essayer de comprendre les désaccords s'ils sont constructifs (*constructive disagreements*).
- Règle n° 6 : nommer un rapporteur si la durée de la mission de la *Task Force* est importante, et s'il s'avère difficile de réunir tous les participants à chaque session de *reporting*.
  Si c'est possible, prévoir une rotation des rapporteurs afin de donner à chacun une chance de représenter le groupe indépendamment de tout facteur hiérarchique.

Une *Task Force* se concentre généralement sur les étapes 1, 2, 3, puis 5 (comme dans le cas d'un comité), de façon à soumettre ses recommandations au conseil d'administration.

Les caractéristiques d'une *Task Force* efficace incluent : la sélection judicieuse des participants en fonction de leurs compétences, le bon choix des sujets traités, la rapidité, une grande limpidité dans la méthodologie suivie, une capacité à synthétiser les travaux et à les présenter de façon à la fois efficace et objective, et une durée de vie limitée dans le temps.

Grâce à l'utilisation des *Task Forces* le décideur doit être en mesure d'identifier, de traiter et de résoudre :

- les problèmes qui durent et qui s'aggravent : urgences, pertes d'énergie, consommation de temps, gestion du personnel ;
- les fonctionnements ou procédures lents, lourds, inutiles, ou créant des doublons ;
- les projets à court, moyen, long terme : secondaires, importants ou fondamentaux qui n'ont pas encore été lancés.

© Groupe Eyrolles

Les cadres volontaires – ou nommés volontaires – pourront éventuellement se faire assister d'intervenants externes spécialisés dans le ou les domaines concernés.

Quelques suggestions de sujets à traiter sous forme de *Task Forces* sont listées ci-dessous ; elles correspondent à des domaines qui pourraient être traités plus fréquemment – ou de façon plus systématique – dans les organisations françaises :

- *Task Force* Logistique (prioritaire).
- *Task Force* Culture d'entreprise : origines, développement, objectifs.
- *Task Force* Recrutements et intégration de nouveaux collaborateurs.
- *Task Force* Anticipation et préparation de succession.
- *Task Force* Transformation ou changement.
- *Task Force* Utilisation de compétences externes.
- *Task Force* Processus de décisions à lancer.

© Groupe Eyrolles

Chapitre 19

Gérez les difficultés techniques et relationnelles

« C'est celui qui gère le mieux les problèmes qui gagne. Pas le plus rapide… »
Pilote KTM du Paris-Dakar 2010

Dans la majorité des cas, c'est le supérieur hiérarchique qui dicte sa méthodologie à ses collaborateurs. Mais la réalité est souvent plus complexe parce que certains N+1 peuvent ne pas avoir de méthodologie précise, ni pour eux-mêmes, ni pour leur équipe !

Cela nous ramène au flou évoqué en début de cette partie, lorsque le supérieur estime que son autorité n'est pas suffisamment claire, et qu'il cherche à conforter son pouvoir d'une autre façon. Cette situation s'observe le plus souvent dans les organisations où le pouvoir des cadres est mal établi, mal positionné, mal communiqué : ces derniers en sont donc réduits à trouver des palliatifs, lesquels incluent la volonté de ne pas partager leur propre façon de décider.

Certains N+1 calculent systématiquement la date des réunions de décision en l'absence de certains collaborateurs qui pourraient soulever des problèmes ; d'autres choisissent leurs délégataires parmi les moins compétents sur le sujet traité, de façon à garder le contrôle complet de la mise en œuvre de

© Groupe Eyrolles

la décision ; d'autres encore choisissent le collaborateur auquel ils vont demander son avis en fonction de ce qu'ils espèrent entendre, afin de donner plus de poids à leurs propres arguments.

À l'inverse, la clarté possède des avantages inestimables. Vous pourrez ainsi identifier plus facilement ceux d'entre vos collaborateurs qui privilégient la loyauté et une certaine éthique dans le travail, parce que personne ne pourra arguer d'un manque de transparence dans l'étude d'une décision.

Si vous *reportez* à une hiérarchie, elle ne pourra pas reprendre le contrôle de la gestion d'une décision sans raisons valables, parce qu'elle sera maintenue informée de la situation exacte et en temps réel de l'avancement du dossier considéré.

Cependant, des difficultés surgissent tout naturellement au cours du déroulement d'une décision, et il convient non seulement d'en être conscient mais également de savoir les reconnaître suffisamment tôt pour les surmonter.

Ces difficultés peuvent être d'ordre technique et/ou relationnel, ainsi que nous allons l'examiner maintenant.

Identifiez les difficultés techniques

« Ma spécialité est d'avoir raison quand les autres ont tort. »
George Bernard Shaw

Les sept questions suivantes ont pour objet d'attirer votre attention sur les préalables à votre implication dans l'étude d'une décision, afin d'en bien comprendre les caractéristiques.

En fait, si les difficultés techniques sont innombrables, elles sont généralement récurrentes et on peut les regrouper de la façon suivante :

- Étudier une décision sur résumé de la situation, (*cf.* le Nusthell syndrome d'Irving L. Janis dans son livre, *Crucial decisions*) qui impose

© Groupe Eyrolles

SEPT QUESTIONS OBJECTIVES

- **La façon dont les options sont étudiées (à l'étape 3) favorise-t-elle l'amélioration de la coopération interne au sein de l'organisation ?**
- **Les opérationnels ont-ils été sollicités et connaissent-ils les enjeux de la décision étudiée « avant » que le choix ne leur soit imposé s'ils sont impliqués ou même concernés ?**
- **Chacun est-il en mesure de lutter diplomatiquement et efficacement contre l'application de décisions auxquelles il ne croit pas ? Sait-on rendre le dirigeant réceptif à ce genre de discussions ?**
- **Un bon choix doit-il être systématiquement un choix qui « passe » auprès de son supérieur et/ou au sein du comité ?**
- **Les membres du comité bénéficient-ils d'une réelle liberté de s'exprimer et de décider ?**
- **Les options étudiées sont-elles alignées sur un objectif précis (approche stratégique) ?**
- **A-t-on une idée précise du cap à suivre ou navigue-t-on à vue, au gré d'opportunités non coordonnées entre elles ?**

un tri arbitraire dans les statistiques ou dans la relation des faits, pour la seule raison que cela fait gagner du temps. La compréhension des causes et des effets de chaque situation en est ainsi rendue malheureusement difficile.

Or, il n'y a pas d'équivalent à la bonne connaissance du dossier par soi-même, même si cela ne sert qu'à rassurer ses collaborateurs, car cela aura au moins le mérite de prouver qu'on ne veut pas se faire manipuler.

▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- Accorder trop de crédit aux succès passés de certains collaborateurs, et généraliser ainsi leurs qualités, leur chance, leur intuition. Il est

© Groupe Eyrolles

risqué de penser que si quelqu'un est efficace dans un domaine, il pourra également l'être dans un autre ! Il vaut mieux étudier chaque nouvelle décision sans ce genre d'influence, afin de donner sa chance à chacun.

▶ Étape 3 du processus de décision.

- Faire une étude des choix trop orientée sur les inconvénients ou sur les avantages. C'est le domaine de l'optimisme extrême ou du pessimisme extrême, dû au fait qu'on est marqué par les événements passés, aussi bien les échecs que les succès, et qu'on est tenté de les relier à la situation présente.

  Ce genre d'attitude a pour effet de supprimer tout effort d'imagination et de créativité dans l'exploitation de l'information.

  Afin de rétablir un minimum d'objectivité dans l'analyse, il est suggéré de confier l'étude de tous les avantages à une personne et l'étude de tous les inconvénients à une autre.

▶ Étape 3 du processus de décision.

- Effectuer une mauvaise analyse du contexte, notamment sur le type de décision à traiter, le pouvoir de décision nécessaire, les enjeux techniques et humains, la compétence disponible, la capacité des collaborateurs à comprendre le problème.

  Les conséquences peuvent être graves pour l'entreprise : une analyse erronée peut créer des malentendus sur les chiffres, sur les moyens, sur les chances de succès ainsi que sur les délais de réalisation.

  La solution réside dans le choix de collaborateurs qui ont la compétence nécessaire pour effectuer l'analyse nécessaire.

▶ Étape 1 du processus de décision.

- Prendre appui sur les premiers éléments d'information que l'on obtient en étudiant les solutions possibles (ancrage psychologique).

© Groupe Eyrolles

Le prix d'une machine neuve ou d'occasion qui va servir de référence pour comparer les prix avec d'autres matériels ; le prix du marché pour le salaire d'un poste spécifique : si on trouve moins cher, on pense qu'on fait une bonne affaire ; si on ne trouve que plus cher, on pense qu'on ne fait pas une bonne affaire.

Il vaut mieux chercher des informations neutres que des confirmations d'éléments incomplets.

▶ **Étape 2 du processus de décision.**

- Se fonder sur des informations partielles et/ou subjectives, et peu représentatives de l'évolution du contexte professionnel et de l'environnement.

Le refus d'accorder un crédit d'investissement à un concessionnaire automobile : « On a eu un problème de remboursement avec un concessionnaire d'une autre marque il y a cinq ans, et depuis on ne finance plus l'activité automobile. »

▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- Ne pas avoir de processus de décision établi (pour mémoire). Cette situation est liée à l'approche d'un décideur qui se concentre plus sur le choix à effectuer que sur l'ensemble de la décision à traiter.

▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- Ne pas avoir d'objectifs. Il arrive que le décideur mette en place une stratégie au fur et à mesure que le processus de décision se déroule, sans ligne directrice particulière. Dans ce cas, on parle plus de tactique que de stratégie. Poussée à l'extrême, cette technique s'apparenterait à de l'opportunisme utopique.

▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- Avoir des critères de décision non compatibles. Dans certains cas, les critères de décision définis par le décideur et son équipe sont incompatibles entre eux. Il peut s'agir du coût et de la rentabilité d'une action, de la rapidité et de la qualité d'un travail, etc.

© Groupe Eyrolles

Le candidat doit être un technicien avant-vente Bac + 5 spécialisé dans les réseaux de banques, de sexe masculin, âgé de moins de 28 ans, qui parle anglais et allemand, disposé à voyager 75 % de son temps.

▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- Sous-estimer des aspects apparemment faciles. Mal évaluer les paramètres.

« J'en parle à Dupont ; aucun problème ; il nous suivra. » « Il y a une toute petite modification à faire sur le programme informatique pour ajouter l'option euros et effectuer la conversion automatique en US$ au cours du jour pour nos cotations. Ça devrait être facile. »

▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- Basculer de l'optimisation des choix vers la satisfaction de critères moins exigeants et qui demandent moins de travail de remise en cause permanente. C'est une théorie largement développée dans les manuels sur les décisions : la pression des délais et de la charge de travail, liée à la recherche de limitation de l'incertitude quant à l'existence d'une solution satisfaisante, incite le décideur à saisir la première option ou opportunité qui satisfait aux critères essentiels. Ainsi, il peut passer à autre chose…

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- Survoler ou ignorer le *feedback* pendant la mise en place. Lorsque la qualité et la fiabilité du *feedback* ne sont pas en cause, les informations reçues doivent donner lieu à une réaction lorsqu'elles ont trait à des problèmes de mise en place, or, on peut avoir raison ou tort quelle que soit la réaction choisie :
  - une grande flexibilité permet de s'ajuster à la nouvelle situation en temps réel et de poursuivre ou de modifier l'objectif initial ;
  - mais un peu plus de sang-froid peut également permettre de passer un cap difficile en ne modifiant rien du plan prévu.

© Groupe Eyrolles

Le directeur commercial est informé que les ventes de ses produits au début des fêtes de Noël se situent à 30 % en dessous du volume budgété. Quoi faire ? Lancer une promotion ? Lancer une campagne de publicité ? Recruter des vendeurs supplémentaires ? Espérer que les consommateurs achètent plus ?

En cas de doute profond, le problème doit être soumis à la hiérarchie et tranché sur des bases de compétence.

▶ **Étape 6 du processus de décision.**

- Souffrir d'un déséquilibre entre responsabilité et autorité :
  - si l'autorité d'un décideur est supérieure à sa responsabilité dans l'étude d'un dossier, il va être tenté d'imposer son choix sans avoir besoin de prouver sa compétence, puis déléguer la mise en place sans s'en préoccuper outre mesure.
  - si, au contraire, sa responsabilité est supérieure à son autorité, le décideur va avoir du mal à faire progresser le processus de décision ; il va devoir trouver des appuis dans l'entreprise pour faire passer son choix, même s'il est fondé sur une compétence forte.

▶ **Étapes 3 et 4 du processus de décision.**

- Ne pas savoir qui décide vraiment (pour mémoire). Les membres d'une équipe aiment bien s'adresser au vrai décideur. Or, il n'est pas toujours facile de l'identifier, ou même de décider si les personnes qui l'entourent ont un réel pouvoir décisionnaire ou si elles ne servent que d'écran de protection.

L'emploi du temps d'un cadre supérieur : qui décide des rendez-vous qu'il va accorder à ses collaborateurs ? Lui-même ou son assistante ? Sont-ils d'accord entre eux à l'avance ou le tri est-il uniquement réalisé par l'assistante ?

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

© Groupe Eyrolles

Identifiez les difficultés relationnelles

« Si vous avez peur d'être seul, n'essayez pas d'avoir raison. »
Jules Renard

Il y a les malentendus (naturels et involontaires), qu'on ne peut pas toujours résoudre à l'avance pour des raisons de complexité technique ou de communication incomplète, et il y a les ambiguïtés (humaines et volontaires), dont l'objectif est d'altérer les rapports de force (en travaillant sur les pouvoirs de décider des uns et des autres), afin de modifier le cours des événements.

Afin de vous permettre de les reconnaître assez tôt et les gérer, les plus classiques d'entre elles sont citées ci-dessous.

Les principales difficultés relationnelles

- La querelle des anciens et des modernes… c'est le conflit éternel entre l'expérience pratique des uns et les connaissances théoriques des autres.
- L'effet de ruche. Il consiste à pas réaliser que les collaborateurs de tout niveau usent leur énergie à communiquer, critiquer, comploter, monter des stratégies parallèles, d'une façon ou d'une autre : plus l'ambiguïté, l'incertitude et l'inquiétude seront grandes, et plus ils vont avoir besoin de se rassurer mutuellement.
- Le chantage. Il représente la recherche ultime de renversement du pouvoir de décision (*cf.* autorité d'influence).

  « Si vous n'appuyez pas ma demande devant le comité de direction, je bloque votre demande de mutation à l'agence de Nice. »

  La seule façon de l'enrayer consiste à en être conscient : céder toujours ou jamais ; mais il est déconseillé d'opter tantôt pour une réaction, tantôt pour une autre, car cette attitude donne envie aux tiers de recommencer à l'avenir, puisque ça peut marcher.

© Groupe Eyrolles

- Le prétexte et la justification. Le prétexte permet de prendre une décision, et la justification permet de l'expliquer après-coup.

  Une des variantes sur ce thème est représentée par « l'enfer du dernier mot » : chacun des deux protagonistes cherche des prétextes et des justifications pour avoir le dernier mot, ce qui a pour effet de contourner l'objet de la décision elle-même.

- Les stratégies personnelles incompatibles. Il existe une différence importante entre la stratégie personnelle du cadre, qui veut être bien vu et obtenir des résultats, et l'employé qui veut garder son travail et éviter – ou limiter – les suppressions de poste et les réorganisations importantes. Ils utilisent donc des moyens différents pour arriver à leurs fins.

  En cas de problèmes sérieux, les cadres veulent sauver la face, ce qui les rend plus malléables (vis-à-vis de leur direction) que les employés pour lesquels le maintien de bonnes relations avec leur direction peut être secondaire.

- La lutte entre les services périphériques et centraux. Elle a pour fondement la recherche d'une augmentation de leur pouvoir de décider, par absorption de certaines fonctions.

  Décentralisation du recrutement de personnel, de l'informatique, de l'entretien auto, de la maintenance, de la fonction qualité, de la préparation des budgets, etc. en fonction du manque de coopération des services centraux et *vice versa*.

Les principales attitudes négatives

Elles sont souvent difficiles à déceler à temps, mais si votre esprit est en alerte sur les points suivants, vous vous protégerez mieux et plus rapidement :

- La lutte contre une décision ou une idée en attaquant son auteur par sa façon de s'exprimer, son comportement, son passé, les motivations cachées qu'on lui devine, etc.

© Groupe Eyrolles

Il y a donc confusion entre l'auteur de la décision, et la décision qu'il prend – ou cherche à prendre – afin de l'affaiblir.

▶ **Étape 5 du processus de décision.**

- Le déni d'un argument ou d'une décision. C'est une attitude classique en France, qui consiste à s'opposer d'abord et à collaborer après.

▶ **Étape 5 du processus de décision.**

- L'acceptation d'une décision, mais avec contrepartie. C'est le domaine du soutien conditionnel ou marchandé, de l'échange de services, du renvoi d'ascenseur. Ceci crée un enchevêtrement de sous-décisions qui arrangent les protagonistes à titre personnel, mais qui n'optimisent pas la qualité des choix.

« Je suis d'accord pour défendre l'idée d'un budget pour concevoir une brochure, mais dans ce cas j'aimerais qu'une partie de ce budget serve à la traduire en anglais. » « Je suis d'accord pour que les commerciaux aient tous une voiture de fonction, mais uniquement si les cadres du service marketing peuvent en avoir une aussi. »

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- La possession d'une information biaisée, partiale, non vérifiable ou incomplète. La qualité de l'information qui est véhiculée représente un des aspects les plus sensibles dans l'étude d'une décision parce qu'elle peut déterminer le succès ou l'échec d'un choix effectué, surtout lorsque l'autorité d'influence est présentée sous forme de compétence.

  Aussi bien la loyauté que la compétence du collaborateur concerné sont donc déterminantes pour le décideur.

- La capitalisation sur une faiblesse. L'ambiguïté honnête ou l'hésitation d'un responsable dans la gestion d'une décision peut donner l'occasion à un autre responsable d'en profiter de façon inélégante.

Ambiguïté sur une date, un montant, la confirmation d'une commande.

© Groupe Eyrolles

- Le jeu d'échecs. L'accumulation par deux responsables différents d'arguments opposés autour d'un enjeu spécifique afin d'imposer leur choix.

  Un cadre veut fermer le bureau de Francfort, l'autre veut le sauver. Le premier va rassembler des arguments pour étayer la décision qu'il veut faire prendre, et le second va faire de même dans l'autre sens.

  - Le premier va donc dire que l'argent économisé par la fermeture de Francfort pourra être réinvesti utilement dans des opérations de promotion en Angleterre, que les stocks seront mis à la disposition des autres bureaux qui en ont besoin, que le personnel français sur place sera réaffecté au siège plutôt que d'être obligé de recruter, et que l'on pourra concentrer le développement des ventes européennes sur le bureau de Londres.
  - Le second dira que les ventes sur le marché allemand montrent une tendance à la hausse, qu'il convient de ne pas changer de stratégie vis-à-vis du marché, que le personnel ne suivra pas le changement d'affectation pour raisons personnelles et que la part du marché anglais est pratiquement arrivée à son plafond.

- Le circuit officieux d'information à titre confidentiel.

  C'est le prix à payer de la curiosité : si on répète le secret en cas de problème grave, on trahit le fournisseur de l'information. Si on ne le répète pas, et qu'un problème grave surgit, c'est le « fournisseur » du message qui peut trahir en disant : « Mais il le savait aussi, je lui avais dit ! »

  La meilleure attitude consiste à ne pas chercher à savoir ; à préciser qu'on refuse d'entendre des informations confidentielles, afin d'éviter tout délit d'initié.

- La pratique du « battez-vous » est chère à certains employés. Elle consiste à présenter des parties réelles mais différentes d'un problème à plusieurs responsables, de façon à brouiller les pistes et alimenter les malentendus et ambiguïtés entre eux.

- L'initiative en hiérarchie montante. Faire prendre la responsabilité de la décision par un collègue de niveau hiérarchique supérieur en lui demandant son avis, s'il correspond à ce qu'on voulait faire, de toute façon. On peut même aller jusqu'à le critiquer si le choix est mauvais ou si le résultat est décevant.

© Groupe Eyrolles

- L'affolement du décideur. On peut affoler quelqu'un, ou le perdre, en lui donnant trop à décider : limite de l'intelligence, complexité maximale supportable par multiplication des problèmes ou des paramètres, accélération du processus, augmentation de l'enjeu, risque de destruction de sa réputation vis-à-vis des tiers.

Résolvez les complications créées par les décideurs

On aurait pu titrer ainsi ce paragraphe : « Pourquoi préférer échouer à sa façon plutôt que réussir à la façon des autres ? » ! Afin de pallier ce risque, nous allons passer en revue les principales complications créées par les décideurs. Certaines d'entre elles peuvent être créées volontairement mais dans la majorité des cas, il s'agit essentiellement d'habitudes, de réflexes face à des milieux hostiles, voire de pratiques occasionnelles. Pour en simplifier la lecture, celles-ci sont regroupées en deux catégories :

Le décideur et les événements

- Confondre les causes du résultat obtenu. Penser qu'on fabrique un bon produit alors que le marché est porteur ou que la concurrence est peu présente. Cela peut créer des situations de crise en cas de récession, car la vraie raison refera surface.

  L'industrie automobile américaine était convaincue de fabriquer des produits de qualité jusqu'à ce que les constructeurs japonais envahissent leur marché.

  ▶ **Étape 7 du processus de décision.**

- Refuser de lancer le processus de décision. Repousser systématiquement l'étude d'une situation, tant qu'aucun problème majeur ne l'impose. Réagir trop tardivement aux événements. Dans certains cas, ne pas réagir du tout, en acceptant passivement la crise.

  • Problème de management : dans un conservatoire de musique, un professeur démissionne pour s'opposer aux pratiques pédagogiques imposées.

© Groupe Eyrolles

Pas de réaction, pas d'enquête. Un deuxième professeur démissionne quelques semaines plus tard. Puis un troisième. Puis un quatrième. Entretemps, certains parents retirent leurs enfants du conservatoire. Toujours pas de réaction. Toujours pas d'enquête. Il y a, de toute évidence, un problème à résoudre, mais personne ne veut prendre l'initiative de lancer un processus de décision, même s'il doit aboutir à une confirmation des méthodes pédagogiques mises au point par la direction du conservatoire pour ses professeurs. La coalition des parents d'élèves n'est pas encore assez puissante pour modifier les rapports de force en présence.

- Décision commerciale à prendre : un salon de coiffure assez mal placé, pas très confortable, connaît un manque constant inquiétant d'activité dans une petite ville de province où la concurrence est forte. Suggestion d'un client régulier : « Vous devriez proposer à vos clients des carnets de fidélité sous forme de coupe gratuite toutes les X visites ou de réduction pour les clients réguliers. » Réponse du patron du salon, sans avoir posé une seule question sur les idées suggérées, ou sur les inconvénients et avantages pour lui et ses clients : « Nous ne pratiquons pas cette formule. »

▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- Refuser de réexaminer une situation. Montrer une grande insensibilité aux événements, qui imposeraient qu'on se pose certaines questions au cours de la mise en place d'une décision.

▶ **Étape 6 du processus de décision**

- Revenir sur le passé. Chercher à évaluer les conséquences des options rejetées ou des événements passés est un exercice théorique et souvent stérile, parce qu'on peut se perdre en conjectures sans rien pouvoir conclure.

Si notre nouveau modèle était sorti à temps ; si la banque nous avait soutenu ; si le projet de Maastricht n'avait pas été voté.

▶ **Étape 7 du processus de décision.**

Le décideur et ses collaborateurs

- Ne pas tout dire, afin de contrôler l'action. C'est l'une des grandes confusions dans l'esprit du décideur, qui consiste à penser, comme il y a cent ans, que le pouvoir interne est lié à la détention de l'information.

© Groupe Eyrolles

Aujourd'hui, cette pratique a plutôt pour effet d'augmenter les risques d'échec des décisions prises, car les situations à gérer sont trop complexes et trop urgentes pour que l'on puisse se permettre des allers-retours permanents entre décideurs et décisionnaires. Pour aller plus loin, on pourrait dire que c'est le raisonnement qu'il faut partager encore plus que l'information.

▶ **Étape 5 du processus de décision.**

- Opter pour la langue de bois ou le langage sibyllin. Cette pratique est une variante de la précédente, réservée aux grands décideurs (présidents de grands groupes et de partis politiques) qui peuvent se permettre de communiquer par allusions et petites phrases, avec pour effet de laisser les tiers dans une forme d'incertitude, une zone d'incompréhension autour d'eux afin de garder l'initiative.

▶ **Toutes les étapes du processus de décision.**

- Surcharger le collaborateur le plus docile. Déléguer les travaux les plus importants ou les plus urgents au collaborateur qui ne refuse jamais, avec tous les problèmes de déséquilibre dans les charges de travail que cela peut créer.

▶ **Étape 6 du processus de décision.**

- Abuser de son autorité hiérarchique. Certains décideurs attendent le plus longtemps possible pour exercer leur choix, puis surprennent leur équipe en tranchant tout d'un coup ; cette technique, qui s'apparente au fait accompli, est une façon de maintenir leur autorité, non seulement sur le choix, mais sur la façon de l'exercer (surtout quand les options sont limitées).

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- Ne pas compenser le manque de moyens par l'enthousiasme, l'exemple, la motivation, le courage vis-à-vis de son équipe. Or, si aucun de ces modes de leadership n'est appliqué, il y a peu de chance

© Groupe Eyrolles

que les collaborateurs se dépassent d'eux-mêmes pour faire réussir la décision.

▶ Étape 5 du processus de décision.

- User de façon abusive de relais pour faire passer une décision : la transmission d'un choix par une assistante, une secrétaire, un cadre fonctionnel… peut entraîner inutilement une dépendance croisée entre le décideur, l'intermédiaire et le destinataire du message.

▶ Étape 5 du processus de décision.

- Ne pas exercer son pouvoir de décision représente une des faiblesses les plus coûteuses pour le décideur. Ainsi que nous l'avons vu au cours du chapitre 5, le pouvoir de décision doit être maintenu et entretenu en toutes circonstances au niveau accepté par les membres d'une organisation. La confusion entre la délégation du choix et la délégation de la mise en place est à éviter à tout prix : seule la seconde est acceptable, souhaitable et comprise.

▶ Étapes 4 et 6 du processus de décision.

- Mal cibler la délégation. La formation, l'expérience, ou l'intérêt, du décideur dans un domaine précis (tel que l'aspect commercial, financier ou technique) lui confère une compétence spécifique qui représente un point fort pour l'entreprise ; mais que le décideur montre ostensiblement un manque d'intérêt ou de respect pour d'autres fonctions qu'il ne connaît pas (afin d'éviter de montrer ses lacunes) n'est pas sérieux. Ce phénomène est surtout le cas des PME où le patron créateur est en même temps la personne la plus efficace dans un domaine précis.

  Par manque de temps, d'intérêt ou de compréhension, le décideur risque de déléguer certaines tâches de façon irrationnelle, incomplète ou incompatible avec le traitement des autres priorités à traiter.

▶ Étapes 2, 3, 4, 5 et 6 du processus de décision.

© Groupe Eyrolles

- Trier de façon stratégique les sujets de discussion. C'est le blocage de la discussion sur un sujet tabou, par refus d'accorder un entretien. Inversement, l'entretien est accordé si le sujet plaît.
  C'est, en fait, une méthode de décision par défaut !

  ▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- Utiliser les liens amicaux qui peuvent se nouer hors hiérarchie, comme moyen de pression pour obtenir satisfaction de la part d'un collaborateur.

  ▶ **Étapes 5 et 6 du processus de décision.**

- Proférer des menaces qu'on ne peut pas tenir, ou ne pas indiquer la sanction en cas de faute, d'absence d'exécution ou de laxisme.

  ▶ **Étape 6 du processus de décision.**

Les attitudes conseillées

La méthode que nous vous suggérons consiste à déterminer avec précision – sur le plan général ou au cas par cas selon l'activité et le secteur de l'entreprise – le périmètre de l'autorité confiée pour le traitement d'une décision par votre collaborateur ou votre équipe.

La liste qui suit représente quelques questions à vous poser sur l'attitude de chacun de vos collaborateurs, de façon à vous rassurer sur leur tempérament et leur franchise.

COMMENT SE COMPORTE VOTRE COLLABORATEUR ?

- **Quelle est sa façon de réagir aux décisions des autres ? Montre-t-il son approbation pour faire plaisir, parce qu'il n'a rien à dire, ou donne-t-il son avis réel ?**

© Groupe Eyrolles

- **A-t-il tendance à montrer qu'il s'occupe ou à s'occuper utilement ?**
- **Est-il influençable ou dépendant des tiers pour des raisons non connues ?**
- **Est-il capable d'optimiser un seul aspect de la décision ou plusieurs à la fois : par exemple, terminer le dossier à temps, ne pas dépasser le budget prévu, garder le secret absolu, éviter des heurts entre des personnes ou des services…**
- **Est-il naturellement sincère ? Veut-il sauvegarder la relation avec vous ?**
- **Va-t-il répéter une information confidentielle ? Il pourra être critiqué dans les deux cas – oui ou non –, mais pas par les mêmes personnes…**

Les organigrammes virtuels

Afin de limiter les incertitudes auprès de chaque collaborateur quant au contenu des responsabilités confiées, au pouvoir de décider confié et aux besoins de coopération identifiés, nous vous proposons d'adopter le principe de l'organigramme virtuel permettant de fonctionner en mode projet.

Il s'agit de recréer pour chaque décision à gérer, un mini-organigramme *ad hoc* comportant les particularités suivantes :

- le nom et la description du projet ;
- le nom du responsable du dossier : chef de projet ou décisionnaire ;
- les noms des personnes devant apporter une contribution liée au domaine concerné, et hiérarchiquement liées au responsable du projet ;
- les noms des personnes, chefs de service ou directions techniques chargés de coopérer avec le chef de projet sur le dossier considéré ;

Ce mini-organigramme doit être inséré dans l'intranet de l'entreprise, et mis à jour régulièrement. De cette façon, aussi bien les personnes impliquées, concernées ou simplement à informer, sauront exactement « qui fait quoi » dans le dossier traité.

© Groupe Eyrolles

Éliminez les barrières aux changements

Les barrières aux changements – ou les tentatives de transformation – se manifestent dès que l'on a l'impression qu'ils déstabilisent un équilibre acquis.

> Le projet de concession des transports urbains au privé dans plusieurs villes ; les réformes éducatives du gouvernement et de la formation des enseignants.

Elles se développent par des symptômes classiques.

- On commence par dire non individuellement, et on discute après.

> « Ce n'est pas possible. » ; « On n'y arrivera pas. » ; « Ils ne vont pas nous laisser faire. » ; « Je ne suis pas d'accord. »

- On mentionne le poids des traditions, rites et autres symboles collectifs.
- On ne veut pas être concerné, impliqué dans la haute stratégie ; on fait le travail demandé sans discuter parce qu'on ne tient pas à être responsable du résultat (ce qui peut être une réaction indirecte à la personnalité du décideur).
- On fuit devant l'incertitude, par peur de perdre plus dans le changement que dans la prorogation de la situation présente.

Le risque réel se résume dans l'anticipation du succès ou de l'échec, de la part de chaque personne concernée par la mise en place de ce changement : si la confiance ou le zèle sont insuffisants, le succès devient difficile à obtenir, sans compter la recherche quasi inévitable de responsabilité mutuelle dans les causes de l'échec : mauvaise décision pour les uns, sabotage pour les autres…

Les principaux facteurs d'échec

- Une fixation trop importante sur un aspect particulier (coûts, délais, qualité de fabrication, etc.).
- Une absence de perception par les non-décideurs des avantages engendrés par le changement, suite à une communication mal gérée.

© Groupe Eyrolles

- Des risques élevés concernant les chances de succès de l'opération.
- Le manque chronique de coopération et de coordination entre les responsables, entre les services, entre les membres de la direction générale.
- La sous-estimation des problèmes de compatibilité ultérieure entre les systèmes et les personnes.
- Le manque de formation aux techniques de mise en place et de rodage d'une décision.
- Le manque de contrôle des décideurs sur les événements.
- La sous-estimation des vulnérabilités ainsi que des facteurs psychologiques de crainte humaine, naturelle, face au changement.

La mise en place de changements comporte le risque que l'on soit tenté de comparer le nouveau et l'ancien système avant que le travail ne soit terminé (*cf.* étape 7 anticipée). Les besoins en temps, en ressources et en énergie sont souvent nécessaires en quantités supérieures aux prévisions pour mettre en place un changement avec succès. Pas l'inverse.

Les stratégies à appliquer

- Mettre un plan en place pour anticiper, puis rassurer, afin de réduire, voire éliminer les résistances naturelles au changement.
- Intégrer les possibilités de conflits, menaces, pertes potentielles perçues dans, et en dehors de, l'organisation.
- Vérifier – et prouver – que le changement profitera vraiment à l'organisation et aux hommes, sinon il sera sabordé et la situation obtenue sera plus mauvaise que si on n'avait rien tenté.
- Communiquer vite afin d'éviter les fausses rumeurs, les malentendus et les aigreurs. Les besoins d'information interne excèdent de loin ce qu'en pense la direction ; il faut donc saisir toute opportunité d'expliquer les avantages du changement, si possible à partir du plus haut niveau hiérarchique si l'importance et l'enjeu du projet le justifient.

© Groupe Eyrolles

- Chercher en permanence à aligner les caractéristiques du changement sur les besoins des utilisateurs.
- Commencer à impliquer la direction générale, et les collaborateurs très en amont, afin d'obtenir un support maximal de leur part.
- Créer des équipes de changement (ex. une *Task Force* pour communiquer), impliquer les utilisateurs, former le personnel à participer à la mise en place.
- Promouvoir et transmettre l'enthousiasme.
- Mettre en avant des champions d'idées.
- En cas de nécessité absolue uniquement, augmenter la part d'autorité hiérarchique dans le pouvoir de décider dont on dispose, afin de pouvoir faire preuve de coercition.

Le cas d'un nouveau décideur

Il est un fait accepté que la mise en place d'un changement est facilitée par le remplacement du principal responsable en cas de problème. Pourquoi les remplaçants réussissent-ils mieux ?

On peut identifier quatre raisons principales :

- l'ancien décideur a prouvé son efficacité dans un contexte stable. Mais il peut se révéler moins à l'aise dans la conduite de changements ;
- la direction générale peut montrer sa détermination envers le changement prévu en sacrifiant le responsable en titre, sans modifier sa ligne de conduite. Elle fait donc un effort sur la forme pour faire passer le fond. Chaque partie tient sa victoire ;
- le remplaçant peut désorganiser l'opposition en changeant d'attitude par rapport à son prédécesseur : il peut être plus complice avec ses collaborateurs, en prétendant qu'il compte sur eux pour que tout le monde puisse s'en sortir ensemble. À l'inverse, il peut opter pour une attitude plus distante si son prédécesseur était trop familier. En réalité, il a la chance de connaître la psychologie du groupe avant de choisir son approche ;

© Groupe Eyrolles

- lorsque le nouveau responsable effectue une requête spécifique identique à celle de son prédécesseur, la direction générale qui l'a nommé doit choisir entre lui faire confiance ou le désavouer : il lui est donc difficile de refuser, ne serait-ce que pour ne pas échouer une seconde fois.

L'un des trois directeurs d'une société lyonnaise n'arrivait pas à assurer toutes ses fonctions de DAF. Il a donc suggéré de recruter un contrôleur de gestion. Les deux autres directeurs refusèrent et finirent par licencier leur collègue à grands frais pour incompétence. On recruta un nouveau DAF à l'extérieur, à grands frais également, et on lui donna carte blanche pour réorganiser sa fonction. Après quelques semaines, il demanda un budget pour recruter un contrôleur de gestion. Comme il s'agissait de sa part d'une condition essentielle, les deux directeurs accédèrent à sa demande et deux mois plus tard, le contrôleur de gestion faisait son entrée dans la société… Le coût en temps, en énergie et en moyens dépensés avait été considérable !

Reconnaissez vos faiblesses

Les cas suivants sont les plus classiques parmi les décideurs. Il peut donc être utile de les citer de façon à vous permettre de les éliminer, sinon d'en limiter la portée :

- La surconcentration sur les détails. Certains décideurs refusent de trancher, de prendre des engagements tant qu'ils estiment manquer d'information. Or, le coût de l'obtention de l'information marginale peut être très élevé en termes de délais, de mobilisation de personnel ou d'investissement, sans que la décision n'en soit rendue meilleure ou plus facile à prendre pour autant.

  Cette fixation peut pousser à la paralysie, et conduire à la perte d'opportunités à la grande déception des collaborateurs de ce décideur.

  ▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- La ligne aventureuse. La recherche de solutions inventives peut être totalement inutile, par exemple quand il faut résoudre un problème simple, connu ou répétitif. Rien ne sert de consommer du temps et de

© Groupe Eyrolles

l'énergie à chercher de l'originalité là où on n'a besoin que de solution sûre et éprouvée. En résumé : l'optimisation oui, l'obsession non.

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- La croyance dans sa bonne étoile finit par faire sous-estimer la bonne préparation d'une décision et la remplacer par son intuition, son propre génie…

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- Les marottes. Les marottes répétitives affaiblissent le décideur. Certains d'entre eux sont obnubilés par un critère prioritaire : le choix le moins cher, le plus prestigieux, le plus original, le plus impressionnant, le plus rapide à mettre en place, le moins conflictuel, le plus surprenant pour les tiers (concurrents), etc.

▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- La tendance à voir tout le monde à son image. Que l'on soit candide, transparent, manipulateur, stratège… on peut penser que les autres le sont également. Ce style de décideur oriente ses décisions à prendre en fonction des intentions qu'il prête à ses collègues, ce qui l'amène invariablement à des jugements partiels et partiaux.

▶ **Étape 3 du processus de décision.**

- La propension à se poser en victime quand son choix est repoussé par ses collègues. C'est le cas généralement de décideurs autocrates lorsqu'ils ne peuvent pas « imposer » leur décision. Ils changent donc de registre en jouant les victimes d'un malentendu, du système ou de leurs collègues pour se faire apitoyer, et avoir ainsi gain de cause soit sur le cas présent, soit sur le prochain.

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- Le traitement de façon concomitante de trop de dossiers. Méconnaître ses limites dans sa capacité à gérer des décisions en nombre, en fré-

© Groupe Eyrolles

quence, en importance, en complexité, en incertitudes, en ambiguïtés… c'est par ce travers que les grands autocrates se sont écroulés.

C'est dépasser ses limites intellectuelles par vanité, incapacité à assimiler, traiter et gérer un nombre croissant exponentiellement de situations créées par l'environnement ou par soi-même… Enfin, ce travers est créé par une dépendance ou défiance extrêmes envers son entourage.

▶ **Étape 1 du processus de décision.**

- L'exacerbation de la différence. Le décideur prend le contre-pied de ses collaborateurs pour ne pas se comporter comme eux. Il prend le parti et la défense systématique des gouvernants, auxquels il s'identifie. Il refuse de parler de sujets dont tout le monde parle : il n'en a pas le temps, et en plus, il n'est pas concerné. Toute son attitude est fondée sur la volonté de ne pas s'abaisser au niveau des autres.

  Ce comportement risque cependant de l'obliger à décider différemment, précisément dans des domaines où ce n'est ni souhaitable, ni nécessaire.

▶ **Toutes les étapes du processus de décision.**

- La vulnérabilité envers la superstition, le hasard, les concours de circonstances, la chance, etc. dans la préparation du choix. Cette pratique affaiblit le décideur qui supprime de lui-même tout côté décisif à ses actions.

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

Éviter les problèmes que vous vous créez tout seul

- Échanger un avantage présent contre un avantage futur dans les négociations du choix.

▶ **Étape 4 du processus de décision.**

© Groupe Eyrolles

- Se piéger dans des menaces trop fortes, inapplicables pour obtenir la coopération nécessaire à une mise en œuvre réussie.

  ▶ **Étape 5 du processus de décision.**

- Court-circuiter certaines étapes du processus.

  ▶ **Toutes les étapes du processus de décision.**

- Faire appel à un tiers en renfort pour avoir gain de cause.

  ▶ **Étapes 3 et 4 du processus de décision.**

- Se contenter d'engagements partiels, conditionnels ou à la légère.

  ▶ **Étapes 5 et 6 du processus de décision.**

- Confondre respect et autorité dans la négociation du choix.

  ▶ **Étapes 3 et 4 du processus de décision.**

- Traiter les décisions sans les approfondir.

  ▶ **Étapes 1, 2 et 3 du processus de décision.**

- Accepter des compromissions pour exercer un choix particulier.

  ▶ **Étape 4 du processus de décision.**

- Chercher des justifications *a posteriori* en cas d'erreur ou d'échec.

  ▶ **Étape 7 du processus de décision.**

- Réfuter l'évolution du pouvoir de décider d'un tiers.

  ▶ **Étapes 4, 5 et 6 du processus de décision.**

- Être condamné à toujours avoir raison.

  ▶ **Étape 4 du processus de décision.**

© Groupe Eyrolles

Chapitre 20

Devenez un leader par la décision

« Rien ne sert de penser, il faut réfléchir avant. »
Pierre Dac

On a beaucoup écrit sur les différences entre les managers et les leaders et on continuera de beaucoup écrire sur ce sujet. Mais si nous abordons le leadership sous l'angle spécifique de la décision, il semble que nous ayons à notre disposition tous les éléments nécessaires pour apporter des éléments de réponse à ce débat.

Nous allons donc nous y employer dans ce chapitre. Dans les faits, la première condition d'application du leadership est la compatibilité de fonctionnement entre le décideur et son équipe : d'une part son style de décision, d'autre part le style de décision de chaque collaborateur ou la culture de décision du groupe, selon le cas.

© Groupe Eyrolles

Votre style de décision et la culture de décision de votre entité

« Chez nous, on commence à réfléchir quand la décision est prise. »
Un client anglais dans un groupe industriel opérant dans le monde entier

Aujourd'hui, on ne refuse plus les différences ; on les reconnaît, on les respecte, et dans certains cas, on les promeut ou les accélère.

Mais dans le domaine des décisions, les responsables chargés de les préparer et de les mettre en place peuvent utiliser une grande variété d'approches différentes, qui sont souvent des sources de confusions potentielles pour leurs collègues de tout niveau hiérarchique.

Différents styles de décision

Votre style de décision doit être connu, non pas pour qu'on puisse mieux le contrer, mais pour aider vos collègues à s'y adapter, pour faire en sorte de rendre compatibles entre eux des styles de décision différents, des équipes différentes, des niveaux hiérarchiques différents ; c'est ce qui fait la force d'un service, d'un département, d'une organisation.

Votre style de décision peut être plus ou moins efficace, plus ou moins bien défini, plus ou moins constant, mais le fait est que vous en avez

À RAPPROCHER DE LA FAÇON DONT CHACUN DÉCIDE

Les manuels reconnaissent cinq grands styles de décideurs :
- **celui qui prend les décisions et informe ;**
- **celui qui consulte et prend les décisions ;**
- **celui qui suggère et qui fait prendre les décisions ;**
- **celui qui est consulté avant… ;**
- **celui qui est informé après…**

© Groupe Eyrolles

nécessairement un, même s'il peut varier en fonction de l'urgence de la situation : stabilité ou crise.

Il convient tout d'abord de déterminer si votre méthode est plutôt « individuelle » ou « sociale ».

- Selon le premier schéma, vous savez bien organiser par vous-même votre vie et vos activités, gérer vos achats et votre emploi du temps : en un mot, vous ne cherchez pas à vous justifier ni à faire partager vos opinions par les tiers.
- Selon le second schéma, vous êtes plus orienté sur les décisions à prendre dans un contexte organisationnel, tel que la famille, l'entreprise, les associations, les groupes d'amis… Vous échangez vos points de vue avec les tiers, vous recherchez leur avis, vous donnez le vôtre.

En supposant que vous vous reconnaissiez dans l'un des deux schémas évoqués ci-dessus, et que vous vous associez (professionnellement ou à titre privé) avec une personne fonctionnant selon l'autre schéma, les discussions risquent d'être assez animées !

> Un boulanger de village intégrant le service production d'une boulangerie industrielle.

De telles incompatibilités se matérialisent le plus souvent lors de changements de poste, d'intégration de nouvelles recrues, ou de fusions-acquisitions.

La reconnaissance même de ces différences va nécessairement inciter certaines personnes, à un moment donné, à déterminer si elles vont plus trouver leur intérêt dans le lissage de leurs différences ou dans l'exacerbation de leurs incompatibilités.

Ajoutons qu'il nous est très difficile, voire impossible, de nous forcer longtemps à utiliser un style qui ne nous convient pas, même pour nous adapter à l'environnement du moment. Nous parvenons donc à bien fonctionner dans un groupe ou dans un service, et moins bien ou pas du tout dans un autre, en fonction des compatibilités entre les styles de décision.

© Groupe Eyrolles

Analysez votre style de décision

Si nous devons prendre ou appliquer des décisions sans pouvoir les analyser ou nous renseigner, ou en discuter à notre façon, nous risquons de penser que le résultat de la décision sera mauvais, ce qui est source de stress, de perte d'efficacité, voire de fuite de responsabilité.

Nous vous proposons le questionnaire ci-dessous : ces trente questions vont vous permettre de dresser votre propre profil de décideur. Il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses, seulement des attirances personnelles pour une approche particulière des décisions en général.

« Dis-moi comment tu décides, je te dirai qui tu es. »
Proverbe français revisité

Vos réponses – (1) (2) (3) (4) (5) (6), oui ou non, selon les cas – aux questions suivantes détermineront votre style de décision.

Questions	Réponses
Décidez-vous rapidement (1) ou avez-vous besoin de temps (2) ?	
Préférez-vous étudier les décisions seul (1) ou en discuter avec vos collègues (2), responsables (3), amis (4), votre époux(se) (5), des experts (6) ?	
Décomposez-vous vos décisions en petites tranches pour éviter d'avoir à imposer une décision trop ambitieuse en une seule fois ?	
Utilisez-vous certaines décisions pour tester les réactions internes ou votre autorité ?	
Parlez-vous de vos choix une fois qu'ils sont faits (1) ou les testez-vous d'abord (2) ?	
Utilisez-vous les réunions pour préparer les décisions (1), pour effectuer des choix (2) ou seulement pour entériner les choix effectués (3) ?	
Préférez-vous commencer par une solution provisoire (1) ou trancher en une seule fois (2) ?	
Préférez-vous prendre position rapidement (1) ou attendre que la situation mûrisse d'elle-même (2) ?	
Préférez-vous vous engager sur des décisions à court (1), moyen (2) ou long terme (3) ?	
Prenez-vous le risque de perdre le contrôle d'une décision en la soumettant à un groupe ?	
Sélectionnez-vous en priorité les décisions les plus importantes (1), les plus rapides à prendre (2) ou celles où vous êtes le plus à l'aise (3) ?	
Êtes-vous plutôt orienté(e) vers la résolution de problèmes (1), l'amélioration de l'existant (2) ou l'organisation de l'avenir (3) ?	

© Groupe Eyrolles

Questions	Réponses
Vous sentez-vous plus efficace pour décider en période calme (1) ou en temps de crise (2) ?	
Lorsque vous déléguez une décision à prendre, sanctionnez-vous plutôt la qualité du processus suivi (1) ou la qualité du résultat (2) ?	
Privilégiez-vous la cohésion interne/le consensus (1) ou l'efficacité du choix (2) ?	
Dans le cas d'une délégation, laissez-vous le choix à vos collègues de vous proposer un responsable (1) ou avez-vous tendance à le nommer vous-même (2) ?	
En cas de moyens insuffisants à la bonne exécution d'une décision, refusez-vous la responsabilité (1) ou êtes-vous quand même attiré par le challenge (2) ?	
En cas de manque de temps, accélérez-vous l'étude de vos décisions (1) ou déléguez-vous plus à vos collaborateurs (2) ?	
Acceptez-vous de prendre une décision sans, ou avant, que toute l'autorité nécessaire vous soit donnée ?	
Vous arrive-t-il de prendre des décisions non autorisées en cas d'opportunité ?	
Faites-vous part de vos remarques même si elles ne sont pas en phase avec votre N+1 ou le comité de direction ?	
Trouvez-vous opportun que le facteur hiérarchique intervienne pendant la phase d'étude d'une décision en groupe ?	
En général, vous référez-vous au passé (1), aux expériences similaires (2) ou approchez-vous les décisions avec un œil neuf (3) ?	
Préférez-vous perdre du temps à chercher/trouver plus d'information pour en savoir plus (1) ou prenez-vous le risque d'agir sans en savoir assez (2) ?	
Dans l'étude d'une décision, avez-vous une approche plutôt rationnelle (1), intuitive (2) ou politique (3) ?	
Avez-vous tendance à être hypervigilant(e) (1) ou pratiquez-vous l'évitement défensif (2) ?	
En cas de mauvaise décision de votre part, revenez-vous facilement sur votre choix ?	
Privilégiez-vous plutôt le risque (1) ou la sécurité (2) dans l'étude de vos choix ?	
Préférez-vous étudier des décisions à choix limités (1) ou infinis (2) ?	
Laissez-vous les tiers prendre une décision si elle vous convient afin de leur en laisser la responsabilité ?	

La culture de décision de votre organisation

Vaut-il mieux évoluer dans un déséquilibre stable ou dans un équilibre instable ?

Supposons que vous soumettiez le questionnaire ci-dessus à un associé, à un supérieur hiérarchique ou à un collaborateur. Il n'est pas nécessaire de

© Groupe Eyrolles

parcourir tout le questionnaire avant de se forger une première impression : si vos réponses aux deux premières questions sont compatibles, vous travaillerez sans doute en bonne intelligence ; dans le cas contraire, il va exister des frictions sur la plupart des décisions que vous étudierez ensemble.

Supposons également que vous fassiez remplir ce questionnaire par tous les cadres de votre service, de votre filiale ou de votre entreprise.

En interrogeant une population travaillant dans plus de cent entreprises, nous avons pu constater la corrélation étroite entre l'homogénéité des styles de décision et la qualité du travail en équipe :

- Plus les réponses sont rapprochées les unes des autres dans une équipe (ou plus la variance est faible) plus cette équipe est efficace.

  En fait, on peut vraiment parler de culture de décision, lorsqu'il existe une compatibilité dans la façon dont elles sont traitées.

- Dans le cas contraire, chaque protagoniste va vouloir prouver que son style de décision est meilleur que celui d'untel ou d'untel.

  Par exemple, si vous décidez lentement et que votre adjoint aime trancher rapidement, non seulement il va s'impatienter en attendant votre feu vert, mais il risque d'être tenté de créer des situations d'urgence qui lui permettront de mettre en avant son propre style.

- Dans le cas du remplacement d'un chef de service par un nouveau, les membres du service qui auront été formés, habitués à étudier les décisions selon la méthode de leur ancien chef, vont devoir s'ajuster au nouveau responsable. Celui-ci va tenter de se faire accepter ou d'imposer son style, mais dans les deux cas, il va créer des remous dans son organisation sans en être conscient, simplement parce que ses collaborateurs ne s'y retrouvent plus dans sa façon personnelle de décider.

  Si on consacrait quelques minutes à étudier et comparer les styles de décisions de l'ancien et du nouveau chef, ce dernier pourrait beaucoup plus facilement comprendre comment fonctionnait sa nouvelle équipe et trouver un point d'équilibre satisfaisant pour tous.

© Groupe Eyrolles

La compatibilité des styles de décision est devenue un tel facteur de réussite dans les nouveaux postes, que nous proposons maintenant aux cabinets de recrutement de réaliser pour leur compte une étude comparative entre la culture de décision du service ou de l'entreprise concernée et le style de décision de chaque candidat pressenti.

Ce qui précède vaut également pour toutes les opérations de fusions-acquisitions, où la principale source d'échec concerne les cultures de décision incompatibles entre le groupe et sa nouvelle filiale.

> Une entreprise de cinquante personnes dans le sud de Lyon rachète une petite unité de cinq personnes, qui était gérée autoritairement par son fondateur parti à la retraite. Lorsque le fils, habitué à l'autoritarisme de son père, commence à travailler avec le directeur général du nouveau groupe, il se montre incapable de fonctionner dans un style de management beaucoup plus fluide et convivial. Parce qu'il ne comprend pas qu'il s'agit d'instructions de sa nouvelle direction, les décisions supposées prises sont sans cesse repoussées et un an après, aucun progrès n'est constaté. Après une étude comparative des cultures de décision de la filiale et de sa maison mère, nous expliquons au DG de la maison mère que s'il n'impose rien autoritairement, il n'obtiendra rien ! Après une série de réunions menées avec poigne, le fils se ressaisit, et six mois plus tard, les deux équipes coopérèrent à 100 %.

Consolidez votre position en fonction des situations

Ajuster votre plus-value professionnelle

Quel que soit votre stade d'implication dans la décision tel qu'il a été décrit ci-dessus, vous devez être en mesure d'apporter, en plus de votre rôle officiel, une plus-value concrète à l'entreprise que vous servez en fonction de votre spécialité : finance, droit, commerce international, techniques de négociation, gestion administrative, logistique, informatique…

La méthodologie proposée dans la partie C vous offre l'opportunité de vous investir dans les aspects qui vous intéressent à des étapes différentes du processus :

- si vous êtes un stratège, les étapes 1 et 3 vous intéresseront particulièrement (*cf.* les questionnaires relatifs aux étapes 1 et 3 en annexe) ;

© Groupe Eyrolles

- si vous êtes un analyste, un technicien, l'étape 2 est conçue pour vous ;
- si vous avez l'âme d'un décideur, l'étape 4 va vous passionner !
- si vous êtes un communiquant, un organisateur ou un logisticien, vous pourrez apporter une contribution inestimable à la réalisation de l'étape 5, car c'est une étape importante dans la concrétisation réussie de la décision ;
- si vous êtes un ingénieur ou un technicien de formation, vous pourrez participer efficacement à la mise en place du choix effectué à l'étape 6 et, surtout, vous serez en mesure de comprendre les problèmes qui pourront se poser au cours de la mise en œuvre – lorsque celle-ci n'est pas ponctuelle – et contribuer ainsi à leur résolution.

  Quant à l'évaluation finale, vous pourrez également jouer un rôle important dans l'analyse de la nouvelle situation à des intervalles réguliers. En effet, il convient, non seulement de remonter à l'étape 1 pour déterminer si on a traité la bonne situation de la bonne façon et avec la bonne équipe, mais également d'analyser les conséquences futures de la décision qui vient d'être traitée : doit-on recommencer, prolonger, ou réviser la nouvelle situation ? Doit-on intégrer de nouveaux éléments dans la stratégie suivie afin de l'améliorer ?

Dans tous les cas, il est souhaitable de ne pas chercher à être « dans le coup » pour le principe, à chaque opportunité. Si une situation à traiter vous donne l'impression de vous éloigner de votre plus-value, vous devez avoir le courage de refuser de vous en occuper.

Dans le cadre des décisions qui vous sont soumises, vous devez vous impliquer dans l'étape appropriée du processus suivi et selon les situations, votre rôle peut couvrir les niveaux croissants suivants :

- Niveau 1 : participer à la mise en œuvre des décisions prises par l'entreprise.
- Niveau 2 : valider ou entériner les décisions opérationnelles.

© Groupe Eyrolles

- Niveau 3 : participer à l'étude des décisions importantes qui vous sont soumises : options stratégiques, problèmes, modifications, transformations, projets…
- Niveau 4 : décider en direct sur des sujets fondamentaux de l'entreprise, tels que des investissements, des rachats de filiales, une cession de capital (capital-risque, etc.), des remplacements et recrutements de postes clés…

Vous pourrez ainsi comparer l'équilibre entre votre niveau d'implication et les étapes étudiées. Si des écarts importants sont constatés, vous devez insister pour être sollicité au stade qui correspond à votre plus-value et à votre fonction.

Rechercher l'objectivité dans les débats

Les quatre techniques suivantes vous permettront de faire progresser l'étude de la décision en maintenant l'objectivité des différents intervenants :

- Intervertir les arguments. Par cette technique, vous demandez à vos collaborateurs de rassembler tous les arguments opposés aux leurs.

  Si un cadre est opposé à la fermeture d'un bureau en province, vous lui demandez de développer tous les arguments en faveur de cette fermeture. Si un technicien milite contre la réorganisation d'un atelier, vous lui demandez de lister tous les arguments en faveur de cette réorganisation, etc.

- Inverser les rôles. Les personnes les plus opposées dans une discussion peuvent modifier leurs comportements respectifs si on leur demande de se mettre à la place de l'autre, en développant les arguments qui leur correspondent.

  Sur un problème de quantités minimales de fabrication, le directeur de la production et le directeur commercial échangent leur poste pendant la durée de la réunion, afin d'être obligés de comprendre le point de vue de l'autre.

© Groupe Eyrolles

- Dépersonnaliser les débats. Rester insensible aux personnalisations extrêmes qui ont pour but d'influencer le décideur et d'exercer un chantage plus ou moins déclaré.

  « Je vous dis que j'ai raison. » ; « J'ai déjà été confronté à ce problème. » ; « Si vous le faites quand même, vous serez seul responsable. » ; « Votre père n'aurait jamais pris une telle décision de son temps. »

- Discuter les arguments pour ou contre chaque option, pas seulement les options possibles. De nombreux cadres supérieurs sont connus dans leur entreprise pour ne pas expliciter leurs préférences envers un choix particulier, avec l'inconvénient majeur d'aboutir à des mauvais choix par la perte de vue des objectifs principaux et le non-respect des critères essentiels qui n'auront pas été analysés de façon suffisamment détaillée.

  Même si cette pratique leur permet de garder une marge de manœuvre ultérieure, nous vous recommandons d'être plus explicite.

  - À éviter : « J'ai dit non parce que c'est comme ça. » ; « Je n'ai pas à me justifier devant vous. ».
  - Comportement suggéré : « Je ne tiens pas à investir maintenant dans une nouvelle machine car notre priorité est dans la construction d'un nouvel espace pour la finition de nos produits. »

Apprendre à se positionner

Quel que soit le sujet de la décision proposé, vous devez en comprendre l'origine et les particularités avant de vous positionner. L'exemple suivant sous forme d'algorithme, va vous permettre de vous imprégner du dossier de façon complète.

Questions à se poser concernant les dossiers qui vous sont soumis

- Êtes-vous concerné directement étant donné votre fonction ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : faites parvenir le dossier à la bonne personne ou au bon service.

© Groupe Eyrolles

- La situation est-elle soumise par le bon canal interne ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : discutez-en avec le dirigeant.
- La situation est-elle bien définie ? Origine, cause, répétitivité, etc.
  - Oui : vous continuez.
  - Non : on retravaille la définition de la situation.
- Y a-t-il des objectifs ou des informations ayant un caractère confidentiel ?
  - Oui : il convient d'en discuter avec le dirigeant afin de déterminer la partie des données de la situation et des enjeux qu'il est interdit de divulguer, et de prendre les engagements nécessaires.
  - Non : vous continuez.
- S'agit-il d'une réelle priorité à traiter ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : on lui alloue un niveau d'urgence et on l'inscrit dans un calendrier.
- L'objectif recherché est-il clair ? Est-il aligné sur la stratégie générale de l'entreprise ? À un niveau approprié ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : on en discute avec les personnes concernées.
- Le facteur temps a-t-il été bien analysé et estimé, notamment l'échéance de la mise en œuvre ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : on fait ou fait faire une étude.
- Connaît-on les moyens humains, techniques, financiers, etc. nécessaires au traitement de la situation « et » sont-ils disponibles ?
  - Oui : vous continuez.
  - Non : on réexamine la situation : révision des résultats recherchés ? Recherche de moyens supplémentaires seule ? Création d'une *Task Force* ? Sollicitation de la hiérarchie ?

© Groupe Eyrolles

- La recherche d'options est-elle nécessaire ?
  - Oui : on lance l'étape 2 afin de rechercher toutes les options possibles.
  - Non : vous passez à l'étape 3 en listant les options existantes.
- La décision est-elle en fait déjà prise ?
  - Oui : le processus va servir de ralliement à une cause, mais avec risque de perte de contrôle si les analyses réalisées orientent le choix dans une direction non prévue.
  - Non : vous continuez.
- Êtes-vous sollicité(e) uniquement à l'étape 4 du processus de décision ?
  - Oui : remontez à l'étape 1.
  - Non : vous devez obtenir tous les éléments des trois étapes précédentes.
- Souhaitez-vous – ou vous propose-t-on de – piloter le processus de décision relatif à cette situation ?
  - Oui : vous pouvez passer à l'étape 2 en incluant éventuellement une ou plusieurs personnes concernées, afin d'être assisté dans la décision à gérer.
  - Non : vous suggérez qu'on nomme un chef de projet à qui on donnera toutes les informations, toutes les consignes, ainsi que l'autorité nécessaire pour traiter cette situation.

    Si besoin, prévenez vous-même les personnes concernées, afin de leur simplifier la tâche.

    Indiquez-lui le mode et la fréquence de *reporting* souhaité.

    Déterminez avec lui les personnes qui devront collaborer au traitement de cette décision.

    Enfin, précisez-lui si, et comment, vous souhaitez intervenir dans le choix qui devra être effectué : analyse en direct des options à l'étape 3 ou validation du choix à l'étape 4.

© Groupe Eyrolles

Formez les membres de votre équipe à décider

Si vous êtes un cadre dirigeant, votre rôle consiste moins à prendre de bonnes décisions vous-même qu'à faire en sorte que les bonnes décisions soient prises dans votre organisation. De cette façon :

- vous optimisez les compétences et la technicité de vos collaborateurs ;
- vous les formez à se prendre en charge et à promouvoir des actions dans lesquelles ils croient vraiment ;
- vous leur donnez l'impression de compter, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas seulement des centres de coûts en instance permanente de licenciement ;
- vous pourrez faire bénéficier l'entreprise de votre plus-value en participant activement au traitement des décisions dont le sujet vous correspond réellement, et en explicitant les différentes étapes de la méthodologie suivie.

Le principe de la délégation étant admis et intégré dans les priorités des décideurs de tout niveau hiérarchique dans l'entreprise, il convient maintenant d'étudier le support de la délégation, c'est-à-dire la capacité à participer à la gestion de décisions.

L'habitude de décider étant un élément pratiquement aussi important que la qualité des idées que l'on peut avoir, il est particulièrement important pour vous d'entraîner vos collaborateurs à la prise de décision, au sens large du terme.

> Chez CNN, les décisions sont prises directement par les journalistes sans qu'ils aient à demander la permission pour chaque initiative.

En réalité, beaucoup de collaborateurs ne croient pas que leur hiérarchie veuille vraiment qu'ils pensent et agissent par eux-mêmes dans le cadre de leur travail quotidien. Or, en contrepartie de l'autonomie plus grande qu'ils exigent de leurs subordonnés, les décideurs doivent *a priori* accepter d'abandonner une partie de la maîtrise de l'action…

© Groupe Eyrolles

ESTIMEZ LA CAPACITÉ À DÉCIDER DES CADRES DE VOTRE ORGANISATION

- **Quel est le pourcentage du temps hebdomadaire passé par chaque cadre, chaque employé à penser, à apprendre, à innover ?**
- **Quels progrès obtiendrait-on si on doublait ce temps ?**
- **Existe-t-il un guide clair pour déterminer dans quel cas un collaborateur doit agir de lui-même, et dans quel cas il doit demander l'autorisation d'agir ?**
- **Les collaborateurs sont-ils évalués sur leur contribution au processus de décision ou sur les choix qu'ils proposent ?**

Cette évolution ne peut se réaliser dans les meilleures conditions pour l'organisation que si vous dispensez vous-même une formation à décider à vos collaborateurs. Vous devez donc faire l'effort de passer du « comment décider » au « comment faire décider ».

La délégation tournante

Vous pouvez nommer des responsables à tour de rôle à chacune de vos absences.

> C'est le système adopté avec succès par une grande banque américaine à Paris : chaque chef de service, y compris le vice-président en charge de la succursale, doit désigner un remplaçant pendant la durée de son absence, lequel a autorité pour décider à sa place sans attendre son retour.

Cette formule vous permet à la fois de tester la capacité à décider de votre remplaçant, de le confronter à vos problèmes et priorités, et de lui donner l'ambition de gravir les échelons de la hiérarchie.

© Groupe Eyrolles

La formation continue

- Si un problème est soulevé par votre collaborateur, il convient de lui demander d'effectuer un tour d'horizon complet : description de la situation, détermination des objectifs, énumération et classement de toutes les options possibles en évaluant les critères, les incertitudes, les risques et les effets relatifs à chaque option (exactement comme s'il s'agissait d'un mini-processus de décision), enfin proposition de solution.
- Si le problème est soumis par vous, demandez l'avis de votre collaborateur (et non pas un conseil, comme nous l'avons vu). Incitez-le à rester objectif par rapport au but recherché, et à vous communiquer les avantages et les inconvénients de chaque option.

Quelques principes permanents

Pour que vos collaborateurs évoluent, vous devez pouvoir :

- investir le temps nécessaire à observer les changements réalisés ;
- mesurer les résultats obtenus ;
- les féliciter, les encourager et les récompenser en conséquence.

La fréquence de la communication entre vous et votre collaborateur, et celle du contrôle que vous exercez sur lui, doit être inversement proportionnelle à la confiance que vous lui accordez dans sa capacité à traiter des décisions, avec pour effet de lui laisser progressivement plus de latitude dans l'exercice de ses fonctions.

Plus la rotation du personnel est importante aux niveaux d'encadrement, plus les responsables doivent être formés rapidement et adaptés aux techniques de prise de décision de l'entreprise en fonction des valeurs fortes qui font partie de sa culture interne.

Une formation à décider – en utilisant un processus de décision commun – représente la meilleure réponse à la nécessité de gagner du temps et de l'efficacité, afin de développer des nouveaux produits et services rapidement, et de satisfaire ainsi aux nouvelles bases de la compétitivité globale.

© Groupe Eyrolles

Les équipes peuvent ainsi travailler ensemble simultanément en gérant leurs propres décisions – plutôt qu'en séquences sur des projets ou problèmes importants –, afin de développer des liens interservices horizontaux.

> Une des applications de ce principe nous est donnée par la réduction du délai de développement de nouveaux modèles de voitures de cinq ans à trois ans chez certains constructeurs automobiles (*cf.* la conception exceptionnellement rapide de la nouvelle Land Rover Freelander).

Pour former efficacement, vous devez montrer de la continuité dans vos raisonnements et vos commentaires, afin que vos collaborateurs s'habituent à votre style. Vous serez ainsi plus enclin à leur confier des dossiers à traiter s'ils se sont bien imprégnés de cette logique.

Enfin, la mise en place systématique d'une formation à décider possède un avantage induit fondamental : un collaborateur ou une équipe qui participe activement aux décisions à prendre, adapte plus facilement sa vision de l'avenir à celle de son N+1, de son PDG ou de sa direction générale.

Créer une spirale de qualité croissante

Les sociétés les mieux gérées sont celles qui emploient le personnel le plus efficace ou le plus performant. Elles savent investir dans le remplacement de leurs collaborateurs les moins efficients, ou ceux qui ne suivent pas le développement de leur entreprise, afin de ne pas laisser un écart se creuser avec le reste de l'équipe, et créer ainsi un système à deux vitesses : certains collaborateurs sont capables de prendre des décisions destinées à faire progresser l'organisation, et d'autres sont à prendre en charge et à contrôler en permanence.

> Un fabricant de tissu haut de gamme avait conservé depuis dix ans un vendeur démotivé ; ses initiatives étaient systématiquement remises en question, les réunions internes n'étaient que l'occasion de passes d'armes entre lui et sa direction, et les clients étaient régulièrement pris entre deux feux. Rien n'y fit : le vendeur conserva son poste parce que la direction refusait d'investir dans son licenciement, et lui n'avait pas envie de se remettre en question dans une autre entreprise à 48 ans…

© Groupe Eyrolles

Utiliser un langage commun au sein de l'équipe

Appliquez le raisonnement macro-micro aux différentes étapes du processus de décision :

- L'étape 1 a pour objet de définir le spectre complet de la décision : de l'analyse de la situation actuelle à la détermination d'**objectif(s)**.
- L'étape 2 étudie toutes les **stratégies** envisageables.
- L'étape 3 sélectionne les **options stratégiques** à partir des paramètres liés aux objectifs.
- L'étape 4 permet de sélectionner la **stratégie** la plus appropriée.
- L'étape 5 prépare un **plan d'action**.
- L'étape 6 représente l'**exécution** elle-même.
- L'étape 7 évalue l'adéquation entre les résultats obtenus et l'**objectif recherché**.

Affirmez votre rôle de décideur gagnant

Enjeu stratégique et hauteur hiérarchique

Parmi les questions qu'un processus de décision doit traiter, se trouve la recherche d'équilibre entre l'enjeu de la décision et le niveau hiérarchique du décideur. Les rôles de chacun ne sont pas interchangeables : hauteur de vue, technicité, autorité…

Il convient donc de relier le sujet traité aux résultats escomptés, en tenant compte à la fois du principe de subsidiarité (la décision à l'étude est-elle traitée au plus bas niveau de compétence possible ?) et de l'environnement de l'entreprise (les aspects liés à la visibilité, la dimension politique et culturelle ont-ils été pris en compte ?) avant de sélectionner le niveau approprié du décisionnaire.

Si le niveau hiérarchique d'une personne sollicitée dans le cadre d'une décision à prendre est élevé, celle-ci va se sentir obligée de donner de la hauteur à son propos, ne serait-ce que pour affirmer sa position ; le risque est alors de compliquer inutilement l'étude d'une situation simple à son origine.

© Groupe Eyrolles

1. L'ouvrier dont la machine à emballer certains produits tombe en panne va faire une demande de réparation ou de pièces de rechange pour ne pas bloquer son travail trop longtemps.

2. Son chef d'atelier va chercher à savoir si cette panne est récurrente, et dans l'affirmative, chercher une solution plus sûre qu'une simple réparation : mauvaise utilisation, surchauffe, matériel usé, modèle défectueux, etc.

3. Le directeur de production va se demander si ce problème d'emballage ne représente pas un goulot d'étranglement qui ralentit la production journalière trop souvent quel que soit le matériel utilisé, et il peut proposer d'investir dans une seconde machine.

4. Afin d'éviter d'investir dans une seconde machine qui risque d'être sous-utilisée, le contrôleur de gestion peut alors envisager une étude de sous-traitance de la fonction emballage, de façon à assurer une plus grande régularité et fiabilité dans l'emballage des produits.

5. Mais le chef d'entreprise peut rapprocher ce problème du projet, discuté en conseil de racheter un petit concurrent qui possède une machine similaire plus récente que la leur ; mais il ne peut pas encore en parler pour des raisons de confidentialité. Il va donc privilégier l'entretien régulier et onéreux de la machine, à la surprise des techniciens.

Les solutions mises en avant sont donc contradictoires à court terme entre les niveaux hiérarchiques (sauf entre 1 et 5…) parce que les stratégies ne se situent pas au même plan.

Cela va créer des interférences, des incompréhensions qui ne se résoudront de façon positive que par une communication intelligente, mais fondée sur une argumentation biaisée. C'est souvent le prix à payer d'une stratégie puissante.

En fait, l'un des rôles principaux de la stratégie consiste à gérer les incertitudes concernant l'atteinte d'un objectif :

- incertitudes sur l'environnement ;
- incertitudes sur les moyens nécessaires ;
- incertitudes sur la quantité, la qualité et la fiabilité des ressources humaines dont on dispose.

À la limite, toutes les décisions sont stratégiques au N^{e} degré car elles contribuent à leur niveau à atteindre des objectifs déterminés, ou à s'en rapprocher.

Une décision importante ou complexe se décline généralement en une succession de sous-objectifs à réaliser, qui eux-mêmes engendrent des sous-stratégies, et ainsi de suite.

© Groupe Eyrolles

Ce qu'il importe de prendre en compte, ce sont les aspects confidentiels, élitistes, compétitifs, concurrentiels, qui font partie du concept de stratégie. Tout ne peut donc pas être dit et déclaré officiellement, en toute honnêteté.

Cependant, la garde rapprochée du décideur ne pourra contribuer efficacement au succès du dossier traité que si elle est en possession d'un minimum d'information. La solution consiste alors à faire signer un engagement de confidentialité à chacun ; c'est une pratique courante dans les pays anglo-saxons.

> Un projet confidentiel de cession d'une unité de fabrication, ou à l'inverse une offre de rachat d'une entreprise concurrente, ne peut souvent réussir que si le plus grand secret est observé dans l'entourage du conseil.

Enfin, il convient de rappeler qu'une succession de stratégies à court terme peut engendrer des incompatibilités avec la poursuite d'un objectif à moyen ou long terme.

> L'industrie automobile américaine a été décimée par sa propre incapacité à adopter des raisonnements stratégiques à plus long terme dans le cadre du succès éphémère des gros SUV condamné par l'augmentation mondiale du coût de l'énergie.

Les déséquilibres

D'importantes pertes d'énergie sont constatées dans les décisions traitées à un niveau hiérarchique non approprié.

Les situations de déséquilibre extrême sont atteintes lorsque :

- les décisions importantes sont prises ou assumées par les échelons hiérarchiques intermédiaires, car cette pratique entraîne une perte de contrôle de la vision à terme de l'organisation par le dirigeant.
- les décisions mineures sont orchestrées et suivies par des membres de la direction générale qui sombrent ainsi dans le micro-management avec les effets de démobilisation et déresponsabilisation que l'on connaît.

© Groupe Eyrolles

À titre d'illustration, les situations suivantes sont plus équilibrées :

- une décision concernant la vision à terme du chef d'entreprise ou des actionnaires principaux, les valeurs fortes, les objectifs poursuivis… appartient aux actionnaires et au Conseil ;
- une décision concernant le lien entre les objectifs et les options stratégiques, appartient au Conseil et au tandem chef d'entreprise-Comex ;
- une décision concernant la mise en place et le suivi d'une décision opérationnelle, appartient au tandem Comex-management.

Décider pour gagner

Que vous soyez le « grand patron », son adjoint ou l'un des cadres au service de l'organisation, la liste suivante vous propose quelques recommandations à garder à l'esprit au cours de l'étude d'une décision. Certaines situations sont à considérer avec la plus grande prudence, de façon à ne pas trop se fier à sa propre intelligence et/ou à la contribution des autres.

Celles-ci sont réparties sur les sept étapes du processus de décision, pour plus de clarté.

Étape 1

- Évitez d'accepter trop de responsabilités différentes en même temps, ou trop de nouveaux dossiers à étudier simultanément, afin d'éviter de vous saturer et de dépasser la limite de la capacité humaine à gérer des décisions : en nombre, fréquence, importance.
- Refusez des délégations relatives à gérer des situations qui ne sont pas, ou plus, contrôlables.
- Méfiez-vous de la nomination de nouveaux collègues ou fonctionnels autour de vous, parce qu'ils peuvent se trouver dans l'obligation de justifier leur position en modifiant votre façon de travailler.
- N'acceptez pas de déséquilibre trop fort entre les moyens que vous jugez nécessaires et ceux qui vous sont effectivement donnés.

© Groupe Eyrolles

- De la même façon, vérifiez l'adéquation entre les objectifs recherchés d'un côté, et les conditions nécessaires au succès de l'autre.

  ▶ **Mieux vaut redéfinir régulièrement la stratégie poursuivie.**

- Soyez vigilant envers le risque de voir l'étude d'un projet d'avenir se réduire en résolution de problème, par manque d'implication ou de coopération des personnes nécessaires au succès du projet, notamment au début du processus de décision.
- Vérifiez bien que la raison apparente n'est pas différente de la raison réelle de la décision à étudier, si vous n'en êtes pas à l'origine.

Étape 2

- Évitez d'avoir à traiter avec trop d'interlocuteurs (conseillers ou prêcheurs) non impliqués : cela entraîne des obligations de faire semblant de les écouter, de feindre de les suivre partiellement, ou même d'avoir à adapter leurs conseils pour les ménager tout en limitant tout risque d'échec.

  ▶ **La meilleure technique consiste à les mettre en face de leurs responsabilités sans se faire déborder.**

- Attendez-vous à ce que les problèmes relationnels deviennent proportionnels à la complexité des problèmes techniques.
- Conservez impérativement et constamment l'objectif poursuivi en tête de vos préoccupations.
- Soyez conscient du risque d'inversion du pouvoir de décision en faveur de ceux qui veulent en permanence orienter la décision dans la voie qu'ils savent traiter.
- Restez pragmatiques en réexaminant régulièrement les limites des moyens disponibles, du temps disponible, des informations disponibles.
- Devenez un écouteur positif : c'est une façon de développer une approche des situations à la fois neutre et objective, afin de trouver progressivement les solutions adéquates.

© Groupe Eyrolles

- Soyez attentif aux risques de coups médiatiques internes, de rumeurs qui déstabilisent, parce qu'ils peuvent court-circuiter votre processus de décision.

  « Cela ne sert à rien de revoir l'aménagement du local des stocks car l'immeuble va être vendu » ; « Pourquoi travailler sur un budget publicité, puisqu'on n'en a pas les moyens n'importe comment ? ».

Étape 3

- Ne vous faites pas dépasser par ceux qui cherchent à être les premiers à donner ou deviner la solution qui sera adoptée.
- Ne prolongez pas les situations d'opposition systématique par goût du challenge ou pour connaître vos limites. Autrement dit, évitez de dépenser tout votre capital sang-froid ou votre capital confiance en interne.
- Évitez toute confusion dans la phase de consultation avec les tiers qui pensent qu'ils peuvent influer sur le cours des événements en échange de leur coopération (ce qui est une forme d'inversion du pouvoir de décision) : soit on applique leur idée, soit la décision doit échouer.
- Refusez les discussions importantes hors contexte professionnel ainsi que les semi-confidences, etc.
- Placez-vous bien dans un contexte de décision, écoutez tous les arguments en une fois au moment choisi par vous, et refusez les discussions décousues après avoir écouté tout le monde.
- En cas de difficulté à préparer un choix qui satisfasse les paramètres acceptés, faites remonter l'étude des décisions un cran plus haut.
- Sachez jusqu'où vous pouvez aller avec vos collègues dans la négociation de certains aspects de la décision à prendre, afin d'obtenir un engagement de leur part de vous aider à réussir.

  ▶ **C'est l'une des plus grandes difficultés du décideur.**

© Groupe Eyrolles

Étape 4

- Ne vous faites pas happer par la tyrannie de la solution à tout : plus vous résolvez de problèmes, plus on compte sur vous. Plus on compte sur vous, plus les problèmes seront difficiles à résoudre. La spirale est suicidaire. La seule solution consiste à ne pas s'isoler dans le traitement des décisions à prendre, mais au contraire de former des équipes, des *Task Forces* ou des comités, afin de répartir et de déléguer à la fois le travail « et » les risques.

  De la même façon, devoir offrir une solution lorsqu'on n'en a pas, être condamné au rôle de sauveur permanent, de pompier de service n'est pas un rôle qu'il est bon d'assumer seul et/ou longtemps.
- Évitez de devoir trancher lorsque vous n'êtes pas le décideur en titre. Il n'y a généralement pas de filet en cas d'échec. On est poussé par les autres à l'étape 1 ou 2 du processus, mais il y a peu d'éloges à l'étape 7 en cas de succès.
- Acceptez l'idée d'avoir à justifier votre choix plus tard, et préparez-vous dès l'étape 3.
- Sachez faire passer le fond en aménageant la forme : échange de décision définitive et légale, contre geste pour faire passer et sauver la face.
- Ajustez bien votre pouvoir de décider aux circonstances.

La technique du général Macarthur vis-à-vis de sa hiérarchie pendant la guerre du Pacifique : imposer son choix d'abord, le faire réussir après.

Étape 5

- Soyez vigilant envers la notion d'engagement : la vôtre et celle des tiers.

Un chef d'entreprise industrielle du Nord : « Mon accord n'était que verbal ! » pour justifier son refus de régler une facture au retour d'une mission à Bangkok commandée et confirmée par lui.

La notion d'engagement est très variable selon les individus (éducation, formation, expériences antérieures), selon le respect qu'ils portent à leurs interlocuteurs, selon leur structure, selon leur pays…

© Groupe Eyrolles

Se tromper sur la valeur de l'engagement d'un tiers, quel que soit son niveau hiérarchique, correspond à prendre un risque considérable quant à la décision en cours d'étude.

En France, seul ce qui est écrit compte, c'est la base du droit français ; alors qu'en Angleterre, c'est ce qui est dit qui compte, et un engagement verbal est généralement aussi fort qu'un écrit. Si un interlocuteur (français) refuse de s'engager par écrit, méfiez-vous.

- Évitez d'avoir à prouver aux tiers que vous avez raison quand vous n'en êtes pas sûr (*cf.* la justification *a posteriori* mentionnée plus haut).
- N'imposez pas une décision dont les modalités d'exécution et les moyens ne sont pas clairs : ce comportement peut vous occasionner une perte de contrôle de la situation parce que vos collaborateurs vont devoir improviser, et agir à leur façon. Votre responsabilité globale n'en sera pas dégagée pour autant.

  Indépendamment de la qualité du choix, c'est l'acceptation de votre idée par vos collègues ou supérieurs qui entraîne la motivation nécessaire à la réussite d'une décision, là où une autre option aurait échoué par manque d'enthousiasme ou par sentiment de frustration.

  ▶ **On ne peut pas se permettre de perdre quand on a forcé la décision, car on s'est trop impliqué.**

Étape 6

- Créez une impulsion, montrez l'exemple, effectuez le premier pas : ce sont les comportements généralement nécessaires pour lancer la mise en place d'une décision, sinon, tout le monde attend sans bouger.

  Le général qui monte en première ligne ; le lancement d'une tournée commerciale dans le pays.

- Refusez de vous engager sur des échéances non réalistes, quelle que soit la pression extérieure (à moins de reconsidérer tout le dossier). Ce serait une épée de Damoclès permanente au-dessus de votre tête sans moyens de faire varier le cours des événements.

© Groupe Eyrolles

Un auditeur, chez un grand pétrolier français, se retrouve, à Caracas, obligé de travailler nuit et jour, sept jours sur sept, pour la seule raison que son chef s'est engagé à réaliser la mission d'après, trois semaines plus tard au lieu de six, sans le prévenir !

- N'acceptez pas de gérer une décision si vous n'avez pas le pouvoir d'en superviser totalement la mise en œuvre, à moins que cela ne soit souhaité par vous à l'avance.
- Évitez d'avoir un trop grand nombre de décisions concomitantes en cours d'étape 6 : difficulté de supervision, manque de temps disponible pour résoudre les problèmes de parcours, etc.
- Méfiez-vous des difficultés engendrées par des ressources humaines insuffisantes pendant la mise en place, et non pas au moment de la préparation des choix.

Jeanne d'Arc et les promesses de Charles VII devant le siège de Paris.

- Évaluez les problèmes liés à l'impossibilité de se séparer de collaborateurs non fiables, non compétents, non complémentaires : vous devez garder le choix de ralentir le rythme des projets à gérer ou d'optimiser l'équipe existante.
- Précisez bien que les problèmes rencontrés en cours d'exécution doivent systématiquement vous être soumis en priorité. C'est l'étape au cours de laquelle vous avez besoin de support et de loyauté maximale.
- Soyez attentif aux changements mineurs que vous acceptez : ils peuvent être interprétés comme une faiblesse ou une volonté de composer de votre part, et ouvrir ainsi la voie à d'autres changements plus importants en cascade.
- Évitez de donner prise à la politique de l'exception en faveur de ceux qui ne veulent pas appliquer la décision telle quelle : cartes Visa d'entreprise, délais dans la remise des notes de frais, etc.

▶ Chacun joue à atténuer l'effet des décisions sur lui afin de montrer son pouvoir de décision : cas particulier, ancienneté, jeunesse, etc.

© Groupe Eyrolles

- N'oubliez pas d'imposer l'initiative du *reporting* ou du *feedback* aux collaborateurs pour les bonnes « et » les mauvaises nouvelles aux échéances prévues, sous peine de sanctions.
- Gardez présent à l'esprit que la mise en place d'une décision n'est qu'une succession de déséquilibres : sur le timing, sur les ressources humaines, sur les budgets, sur le matériel, sur le local disponible, etc. Vous devez donc pouvoir bénéficier de support jusqu'au résultat final.
- Veillez à surveiller l'application de chacune de vos décisions au cas où une personne voudrait tester votre détermination et/ou votre pouvoir réel : rien qu'une absence de réaction à ce test peut vous coûter l'échec de la décision.
- Réfléchissez bien au moment auquel il faudrait abandonner un choix qui ne marche pas.

  ▶ **Il est toujours plus facile de revenir sur une décision si elle a été prise par un autre (d'où la fréquence des changements de poste dans les grandes organisations, les agences bancaires…).**

- Sollicitez davantage de conviction que d'obéissance pure de la part de vos collaborateurs, afin qu'ils fassent preuve d'initiative, d'imagination et de motivation.
- Gardez-vous de toute tentative de récupération de votre dossier par des tiers ou un groupe si les conditions de mise en place sont trop dures, ou l'enjeu trop important pour votre pouvoir de décision.

Concernant le sponsoring d'un événement important dans une banque, l'initiateur du dossier a dû faire appel à plusieurs divisions de la banque pour résoudre des problèmes de mise en place difficiles. Cela a ouvert une brèche dans le système, et chaque division a voulu prendre une part active dans le projet. Le responsable officiel, ayant un poids hiérarchique bien inférieur à celui des directeurs des divisions concernées, s'est fait ainsi mettre à l'écart progressivement. Il n'a pu réintégrer la direction des opérations qu'en menaçant de se retirer de l'événement, parce que personne ne voulait réellement la responsabilité finale du projet.

© Groupe Eyrolles

Étape 7

- N'acceptez pas d'être jugé avant que le travail ne soit terminé, sauf si vous avez perdu le contrôle effectif des opérations. Négociez les conditions de mise en œuvre à l'avance.

  Mettre en place un travail prévu sur six mois, et être critiqué par la désorganisation créée au bout du premier mois.

- Séparez bien les décisions dont le résultat est sanctionné, de celles dont le résultat ne l'est pas. Vos collaborateurs dépenseront plus d'énergie dans le premier cas, et la qualité des résultats obtenus s'en ressentira dans le second.
- Gardez présent à l'esprit qu'une décision est entourée de subjectivité et d'irrationalité. Le bilan final d'une action menée est déterminé non seulement par ce qui s'est passé, mais aussi par les différentes interprétations de ce qui s'est passé.
- Indiquez à l'avance les critères que vous allez utiliser pour l'évaluation du travail réalisé par vos collaborateurs :
  - partage plutôt que rétention d'information ;
  - coopération plutôt que coalition ;
  - créativité plutôt que conservatisme.
- Acceptez ouvertement la responsabilité (ou votre part) de l'échec, du mauvais choix… si vous estimez que c'est le cas.

© Groupe Eyrolles

Synthèse de la partie D

L'un des points les plus importants sur le leadership à retenir de cette partie est lié d'une part à votre capacité à clarifier tous les aspects d'une décision afin de la gérer efficacement, et d'autre part à votre volonté de faire évoluer la culture de votre entité vers la confiance partagée en interne et avec l'environnement.

Le brouillard, qu'il soit naturel ou artificiel, créé par les problèmes techniques ou humains, quelle que soit leur importance, ne doit pas occulter le véritable enjeu de la décision à laquelle vous participez.

Nous vous conseillons de vous entraîner à remonter tous les objectifs *officieux* des décisions qu'on vous impose, d'un cran : et s'il y avait une raison supplémentaire derrière celle qui est avancée ? Quel pourrait être l'objectif réel de cette action ? Pourquoi insiste-t-on autant pour traiter ce dossier de cette façon[1] ?

Les deux tableaux ci-dessous proposent un récapitulatif des priorités auxquelles doivent se consacrer un décideur et ses collaborateurs.

1. Pour les amateurs de romans policiers : *À qui profite le crime ?*

© Groupe Eyrolles

Conseils pour le décideur	Conseils pour les collaborateurs
• décider si la situation mérite une étude et à quelle échéance ;	• obtenir toutes précisions sur la situation à étudier ;
• obtenir la situation détaillée ;	• déterminer si la compétence joue le rôle prépondérant, ou si c'est l'autorité ou l'influence ;
• choisir les participants à l'étude ; considérer les aspects formation/compétence/rapidité/loyauté ;	• si ce n'est pas la compétence, préciser la limite des responsabilités personnelles dans le processus ;
• définir les rôles de chacun dans la recherche d'informations et la proposition d'options ;	• remettre en question l'autorité ou l'influence s'il n'y a pas d'accord ou si elle n'est pas applicable dans ce cas ;
• ne pas influencer les choix à l'avance ;	• chercher un arbitre si nécessaire ;
• préciser que la méthodologie doit être suivie avec professionnalisme ;	• exiger une attitude identique des autres dans le cas où le dossier est confié à une équipe ;
• montrer clairement une préférence pour les collaborateurs les plus transparents, loyaux et directs.	• observer un comportement constant tout au long du processus de décision ;
	• ne pas survendre leurs arguments ;
	• ne pas s'engager personnellement sans préciser l'enjeu, les conditions de succès et ses besoins.

© Groupe Eyrolles

Conclusion

« La grandeur de l'homme est dans sa décision d'être plus fort que sa condition. »
Albert Camus

En ce début de XXI^e siècle, le décideur doit accepter une gageure importante : naviguer entre les objectifs, les budgets, les problèmes sociaux, la législation, les normes, la concurrence, les aléas de la conjoncture et les priorités à traiter… Il ne lui reste donc plus beaucoup de temps et d'énergie pour se consacrer à l'avenir.

Cependant, le décideur pourra jouer pleinement son rôle à trois conditions :

- si ses collaborateurs le soulagent de la résolution des problèmes de fonctionnement et de la gestion du présent ;
- si ces mêmes collaborateurs lui font remonter les informations nécessaires à l'orientation de l'entreprise à terme, et à l'adaptation progressive de son fonctionnement ;
- si un fonctionnement fluide à travers tout l'organigramme de l'entreprise est mis en place, aussi bien horizontalement que verticalement.

Aujourd'hui, lorsque l'atmosphère de travail donne une impression de flou et d'incertitude sur l'exercice de l'autorité et de la responsabilité à chaque dossier à traiter, on prend le risque de voir se développer le réflexe du « chacun pour soi », tant sous forme de retrait que de revendication.

© Groupe Eyrolles

Il est donc vital que l'on sorte définitivement de l'opposition traditionnelle entre d'une part, un décideur qui cherche à conserver son **pouvoir de décider**, et d'autre part, une équipe qui, ne connaissant pas les réels paramètres de chaque décision, cherche maladroitement à faire reconnaître sa plus-value en ordre dispersé, au risque de faire échouer l'ensemble.

Dans ce contexte, le vrai décideur semble bien être celui qui arrivera à fédérer tous les talents, expériences et énergies disponibles, au prix d'une sélection permanente entre les collaborateurs qui coopèrent vraiment – ou qui redeviennent actifs dans leur entreprise –, et ceux qui préfèrent chercher ailleurs une culture interne qui leur convienne mieux.

La spécialisation croissante des principaux postes d'exécution et la diminution du nombre d'employés dans les ateliers de fabrication, créent une dépendance nouvelle de l'encadrement envers ses collaborateurs, qui lui impose de savoir identifier puis de promouvoir leurs qualités à tout niveau hiérarchique ; qualités notamment qui concernent leur lucidité, leur intuition, leur sang-froid, leur compétence, leur expérience, ainsi que leur capacité à coopérer entre eux.

Cette approche est devenue aujourd'hui la meilleure façon d'améliorer la productivité, parce qu'elle donne confiance aux opérateurs en les responsabilisant.

Dans le cas contraire, plutôt que d'essayer d'avoir raison, on se contente de chercher à ne pas avoir tort. On **survit dans son entreprise** plutôt qu'on ne vit vraiment.

Dans l'environnement actuel, à évolution rapide, le décideur a donc tout à gagner en mettant en place le modèle de décision que nous venons de lui proposer afin de pallier les incidents et les complications de parcours jusqu'à l'obtention du résultat final, avec pour objectif parallèle d'investir dans la réduction du temps improductif plutôt que

© Groupe Eyrolles

dans la réduction des coûts, afin d'accélérer *in fine* l'étude et la mise en place de ses décisions.

C'est ainsi que le **décideur responsable,** dans le sens noble du terme, pourra transmettre à chacun – quels que soient son niveau hiérarchique et sa fonction – les valeurs de l'entreprise, la fierté de faire partie de son organisation, une envie de travailler et de réussir ensemble.

In fine, chaque décision étudiée peut et doit contribuer à l'efficacité et à la qualité des résultats de l'entreprise par la façon dont elle est gérée autant que par la qualité des résultats obtenus, tout en respectant naturellement les notions de gouvernance humaine, d'actif humain, de capital humain… mais en les rendant plus concrètes.

« Servir l'intérêt général en reliant les intérêts des individus », voilà ce qui correspond le mieux à la finalité de l'expression « décider pour gagner », telle qu'elle a été déclinée dans cet ouvrage.

Nous terminerons par une paraphrase d'une formule chère à Peter Drucker :

« Ne nous dites pas que vous avez passé un bon moment à lire ce livre, mais dites-nous ce que vous allez faire de différent dans la gestion de vos décisions à partir de lundi prochain. »

© Groupe Eyrolles

Les 25 points clés du livre

1. La **réduction du flou** autour du traitement d'une décision (rôles et responsabilités de chacun) doit être un des principaux objectifs de tout modèle de décision.

2. Il existe généralement **plusieurs décideurs par décision**, surtout pour les décisions importantes ou stratégiques, ce qui rend la recherche d'identification du vrai décideur souvent difficile, voire inutile.

3. Il y a **peu de décisions isolées** en entreprise ; la plupart sont liées à des décisions précédentes, concomitantes ou en entraînent de nouvelles.

4. Certains décideurs sont officiels, d'autres non, mais en fonction des circonstances, **chacun peut influer sur le cours d'une décision**, en hiérarchie descendante ou montante.

5. Le **choix** n'est qu'un des éléments d'une décision ; il est déterminé en amont par les options dégagées au cours de la **préparation**, et en aval par les possibilités d'**application** du choix effectué. *Cf.* **le modèle PCA.**

6. Pour lancer, gérer et concrétiser une décision, il faut bénéficier d'un **pouvoir de décider**, qui est constitué de trois types d'autorité : hiérarchie, compétence et influence.

7. Celui qui applique un **langage commun autour de toute décision** étudiée, en lui appliquant un processus à la fois solide et souple, renforce sa **position de leader** sur ses collègues.

8. La **gestion « dynamique » de toutes les composantes du temps** est un levier fondamental dans la gestion d'une décision, autant sur les plans techniques qu'humains.

9. La parfaite maîtrise de **l'art de décider** entraîne *de facto* la capacité à faire traiter une décision au niveau hiérarchique approprié au cas par cas, tout en s'assurant d'un équilibre entre responsabilité et autorité.

10. Chaque décision doit être considérée comme une **opportunité de rassembler une équipe autour de soi** afin d'en optimiser le résultat quantitatif et qualitatif.

© Groupe Eyrolles

11. Le vrai décideur est celui qui donne **un sens stratégique à chaque décision** afin de relier un objectif à une situation, tout en respectant les valeurs de l'entreprise ; l**e décisionnaire** (ou le **chef de projet**) devant gérer le processus de décision.

12. Plus longue est la **durée de traitement d'une décision**, plus le pouvoir de décider du décideur officiel doit être solide.

13. **Chacune des sept étapes du processus de décision se négocie**, ouvertement ou tacitement, en fonction des positions de force en présence.

14. La présence, et surtout **l'encouragement personnel du N° 1** dans les dossiers importants n'ont pas d'équivalent pour motiver et mobiliser un collaborateur ou une équipe.

15. Les **accords de principe donnés à froid par la hiérarchie** doivent être refusés s'ils ne sont pas accompagnés de conditions d'application.

16. Dans un **système concurrentiel**, ce n'est pas le décideur qui prend le plus de bonnes décisions qui gagne, c'est généralement celui qui en prend le moins de mauvaises.

17. **Récupérer une partie de l'énergie humaine** disparue dans les affres des décisions mal gérées représente un gain considérable pour l'entreprise par le temps, la motivation, les talents, l'enthousiasme et l'ambition récupérés.

18. Le chef est le seul qui puisse **choisir les décisions** qu'il veut traiter lui-même.

19. **Il est quasiment impossible d'être 100 % loyal** à la fois envers son supérieur, ses collègues, ses collaborateurs « et » son entreprise, il faut donc choisir…

20. La rapidité des communications d'une part, et les responsabilités juridiques croissantes des mandataires sociaux d'autre part, entraînent *de facto* une **diminution de la délégation du choix**, dès qu'il s'agit de dossiers impliquant des transformations.

21. Le **droit à l'erreur** (par opposition à la faute) doit être reconnu et accepté dans des limites prédéfinies afin d'éviter toute paralysie due à la hantise de se tromper.

22. **Chacun se moule dans le rôle qu'il doit jouer** « et » adapte ses raisonnements à son niveau hiérarchique ; toute inversion de hauteur de vue entre décideur et exécutant est source de perturbations dans l'entreprise.

23. La **crédibilité du décideur** passe par sa capacité à être fiable en ne s'engageant que lorsqu'il est réellement en mesure de le faire (en anglais : « to walk to talk »).

24. **Le temps est un décideur redoutable** si on n'y prend garde : soit vous le contrôlez, soit vous le subissez, il n'y a pas de moyenne mesure.

25. Le **plaisir du leader** doit impérativement évoluer vers la satisfaction d'avoir recruté « et » formé ses collaborateurs de tout niveau hiérarchique à prendre de bonnes décisions, plutôt que de s'organiser pour être le seul à pouvoir les prendre.

© Groupe Eyrolles

Testez l'efficacité de votre organisation

Les deux tests suivants – sur les décisions et sur le décideur – doivent être remplis séparément par vous-même, par le dirigeant ou le directeur de votre entité (si ce n'est pas vous), ainsi que par vos collègues (pairs et collaborateurs le cas échéant).

Puis, comparez les réponses positives et négatives des différents groupes de participants à ce test.

Si vous obtenez :

- Plus de 2/3 de réponses positives, l'efficacité de votre organisation est exceptionnelle.
- Entre 1/3 et 2/3 de réponses positives, l'efficacité de votre organisation nécessite un effort interne.
- En dessous de 1/3 de réponses positives, l'efficacité de votre organisation doit impérativement être rétablie au niveau du chef d'entreprise.

© Groupe Eyrolles

Test sur les décisions

Étape 1	OUI	NON
1. Les besoins de décisions sont-ils identifiés assez tôt ?		
2. Sont-ils pris en compte assez rapidement, une fois connus ?		
3. L'analyse de la situation actuelle est-elle réalisée de façon ordonnée et objective ?		
4. Les objectifs recherchés dépassent-ils le simple traitement des problèmes existants ?		
5. Les décisions étudiées permettent-elles d'éliminer la source des problèmes lorsqu'ils sont récurrents ?		
6. Existe-t-il un processus de décision commun dans toute l'organisation, à la fois clair et facile d'utilisation, et reconnu et adopté par tous ?		
7. Est-il bien explicité – ou confirmé – au lancement de l'étude d'une nouvelle décision, ou à l'arrivée d'un nouveau collaborateur ?		
8. Les décisions sont-elles des occasions de clarifier les objectifs généraux de votre organisation ?		
9. Les décisions sont-elles traitées avant qu'elles ne prennent des proportions importantes ?		
10. Les contraintes de temps sont-elles bien évaluées *a priori* ?		
11. La rapidité d'étude des décisions est-elle proportionnelle à l'urgence des situations ?		
12. Le soin donné à l'étude des décisions est-il proportionnel à l'importance de l'enjeu ?		
13. Évite-t-on de repasser la responsabilité des décisions à prendre d'une personne ou d'un service à l'autre ?		
14. Existe-t-il un effort de délégation institutionnalisé, qui permet de former progressivement les collaborateurs à décider en leur confiant l'étude de certaines situations, tout en les accompagnant ?		
15. Les décisions sont-elles toujours confiées ou déléguées aux personnes formées ou compétentes dans le domaine concerné ?		
16. La décision est-elle traitée en fonction de son contexte et de la situation (dynamique, *ad hoc*, etc.) ?		
17. La ou les personnes nécessaires pour traiter le dossier sont-elles sollicitées assez tôt ?		

© Groupe Eyrolles

Étape 2	OUI	NON
18. Les aspects juridiques, sociaux, politiques, administratifs sont-ils intégrés dans les paramètres dès cette étape ?		
19. Aura-t-on réellement la possibilité d'effectuer des choix ?		
20. L'étude des décisions est-elle considérée comme une occasion de rassembler les collaborateurs autour du décideur et de servir un but commun ?		
21. Les décisions sont-elles des occasions de dialogue entre les hiérarchies, les services, ou à l'intérieur d'une équipe ?		
22. Est-on bien informé des objectifs recherchés lorsqu'on est invité à participer à l'étude d'une décision à prendre ?		
23. Est-on sollicité pour apporter de la créativité et de l'imagination dans le groupe à l'occasion d'une décision à prendre[1] ?		
24. Les informations et statistiques nécessaires à la préparation d'une décision sont-elles facilement accessibles ?		
25. Les informations et statistiques disponibles sont-elles fiables ?		
26. Chacun peut-il intervenir pour proposer sa propre idée à ce stade, sans risque d'être critiqué ou mal noté ?		
27. Cherche-t-on à dépasser le niveau superficiel des informations disponibles ?		
28. Fait-on appel à des experts/consultants/conseillers extérieurs lorsque la situation l'impose ?		
29. Dans l'affirmative, sont-ils sollicités à bon escient et en toute objectivité ?		
30. L'étude des possibilités est-elle l'occasion de rassembler et de motiver les équipes internes[2] ?		
31. Évite-t-on de dépendre de résumés de situation orientés, malgré des apparences d'objectivité ?		
32. Pendant l'étude d'une décision, a-t-on la possibilité de s'exprimer librement sur les idées que l'on a, même si elles ne sont pas en accord avec sa hiérarchie ou ses collègues ?		
33. Les obstacles pressentis sont-ils identifiés et discutés très tôt ?		
34. Un plan d'action a-t-il été conçu au moment du choix ?		

1. Par opposition à la quasi-obligation de suivre la tendance du groupe ou de son chef.
2. Par opposition à la fuite devant la perspective de se trouver impliqué dans un processus dangereux.

© Groupe Eyrolles

Étape 3	OUI	NON
35. A-t-on réévalué les critères, les incertitudes, les risques et les effets relatifs à cette décision ?		
36. Les valeurs fondamentales de l'entreprise sont-elles bien intégrées dans les critères essentiels ?		
37. Existe-t-il un équilibre entre l'utilisation des expériences vécues et la recherche de solutions innovantes ?		
38. Évite-t-on de favoriser certaines options sans les avoir réellement étudiées ?		
39. Évite-t-on les tris volontaires ou fortuits dans les informations ou statistiques fournies ?		
40. Les arguments avancés par chacun en faveur de certaines options sont-ils pris en compte dans la mesure où ils sont vraiment objectifs ?		
41. Les critères, les risques et les effets relatifs à chaque option sont-ils bien évalués, pris en compte, acceptés ?		
42. Les incertitudes sont-elles évaluées et prises en compte ?		
43. L'intérêt général passe-t-il avant son intérêt personnel dans les arguments du décideur ?		
44. Les options retenues sont-elles accompagnées d'une analyse des conditions/plannings de mise en place et des ressources nécessaires au succès de l'opération ?		
45. A-t-on utilisé toutes les ressources de veille technologique et/ou concurrentielle disponibles auprès des techniciens ou des commerciaux ?		

Étape 4	OUI	NON
46. Le choix est-il réellement exercé à l'étape 4 (et non pas avant) ?		
47. Si vous n'êtes pas le décideur, êtes-vous appelé à participer à l'étude des dossiers qui vous concernent avant que le choix ne soit effectué ?		
48. Les choix effectués donnent-ils l'impression d'être judicieux, logiques et efficaces par rapport aux objectifs recherchés ?		
49. Le choix effectué est-il clairement définissable ?		
50. Avez-vous l'impression que les options sont étudiées en fonction de leur valeur intrinsèque[1] ?		
51. Les choix sont-ils effectués en dehors de toute précipitation, dans la mesure du possible ?		
52. Le timing des choix est-il optimisé ?		

1. Plutôt que par la force de conviction du ou des décideurs.

© Groupe Eyrolles

(SUITE) **Étape 4**	**OUI**	**NON**
53. Les choix effectués répondent-ils toujours aux questions posées ?		
54. Les choix sont-ils effectués avant qu'ils ne deviennent caducs ?		
55. Les choix effectués sont-ils libres de toute illusion de la part du décideur ou des personnes concernées ?		
56. Les choix sont-ils libres de toute tentative de rattraper les échecs passés ?		
57. Évite-t-on de prendre des choix de guerre lasse, ou parce que d'autres priorités sont arrivées ?		
58. Les choix sont-ils pris indépendamment de tout soutien conditionnel, marchandé ou échangé ?		
59. Évite-t-on la politisation des débats, qui aurait pour résultat d'influencer ou de modifier les objectifs recherchés ou les choix retenus ?		

Étape 5	**OUI**	**NON**
60. Les choix effectués sont-ils bien communiqués aux intéressés ?		
61. Les choix effectués sont-ils communiqués de façon claire ?		
62. Les choix effectués sont-ils communiqués dans des délais appropriés ?		
63. Sait-on gérer les oppositions occasionnelles ou systématiques ?		
64. Évite-t-on de dépendre des rumeurs pour se faire communiquer l'information ?		
65. Les méthodes utilisées pour communiquer les choix sont-elles bien rôdées et efficaces ?		
66. Les moyens nécessaires au lancement de la mise en œuvre sont-ils bien clarifiés ?		
67. Les conditions de succès du choix effectué sont-elles communiquées à l'avance ?		
68. Le sujet des difficultés éventuelles est-il abordé ?		
69. La communication du choix est-elle renforcée par un effort de motivation, de mobilisation et d'enthousiasme ?		
70. Un ou des responsables de la mise en œuvre (dans le cas où cela est nécessaire) sont-ils nommés officiellement ?		
71. Les conditions d'application des décisions prises sont-elles suffisamment expliquées ?		
72. A-t-on facilement accès au décideur pour discuter de la mise en place d'une décision, en cas de compréhension insuffisante ou de doute ?		

© Groupe Eyrolles

Étape 6	OUI	NON
73. Les décisions prises sont-elles vraiment mises en place ?		
74. Les choix effectués sont-ils toujours maintenus[1] ?		
75. Les discussions et critiques envers les choix exercés s'arrêtent-elles dès que ces choix sont définitivement pris ?		
76. Cette étape est-elle utilisée pour motiver et renforcer la crédibilité des personnes chargées de la mise en œuvre ?		
77. La mise en œuvre est-elle bien suivie par la hiérarchie ?		
78. Des rapports d'avancement réguliers sont-ils effectués verbalement ou par écrit pour rendre compte de la situation, ainsi que des problèmes éventuellement rencontrés ?		
79. Des rapports d'avancement réguliers sont-ils effectués de façon objective, même par ceux qui s'opposaient au choix exercé ?		
80. Les moyens nécessaires ou disponibles à l'exécution de la décision sont-ils optimisés par les intéressés ?		
81. Les moyens nécessaires ou disponibles à l'exécution de la décision sont-ils effectivement mis à la disposition des bonnes personnes ?		
82. Existe-t-il une marge de manœuvre dans l'application d'une décision, afin d'en améliorer l'efficacité et d'optimiser l'objectif ou les objectifs recherchés ?		
83. Évite-t-on d'atténuer les mauvaises nouvelles pour maintenir un choix qui s'est avéré inapproprié ?		
84. Les délais prévus sont-ils généralement respectés ? Sait-on les quantifier au fur et à mesure de la mise en œuvre ?		
85. Des solutions de secours ou de remplacement sont-elles prévues en cas de problème majeur ou de non-respect des paramètres finalisés dans l'étape 3 ?		
86. Les personnes ou équipes chargées d'exécuter une décision se sentent-elles parties prenantes dans l'opération ?		
87. La coordination entre le décideur et les personnes chargées de la mise en place est-elle toujours organisée et assurée ?		
88. Existe-t-il un *process* qui permette de vérifier que le plan d'action décidé se déroule dans les délais et selon les critères prévus ?		

1. Sauf cas de force majeure, évidemment.

© Groupe Eyrolles

Étape 7	OUI	NON
89. Les décisions gérées de façon efficace font-elles l'objet de félicitations en privé et/ou en public ?		
90. Le résultat final des décisions qui ont été prises est-il discuté ouvertement ?		
91. Prend-on le temps d'analyser les problèmes qui ont été rencontrés ?		
92. Les oppositions de principe ou systématiques ont-elles été décelées ?		
93. Le degré d'implication et de motivation des collaborateurs chargés de la mise en place de la décision est-il noté ?		
94. Existe-t-il un lien entre la qualité des décisions prises et/ou exécutées, et l'évaluation interne de chaque collaborateur par sa hiérarchie ?		
95. Évite-t-on de laisser certaines personnes se positionner *a posteriori* en fonction du degré de succès[1] de chaque décision ?		
96. Évite-t-on d'être influencé par les personnes qui prétendent que le succès est dû à leur support tacite (mais non prouvable) ?		
97. La hiérarchie n'a-t-elle pas réduit les chances de succès d'une décision par manque de caution, de support ou d'implication ?		
98. La hiérarchie encourage-t-elle les personnes qui ont pris des décisions difficiles et/ou ont résolu des problèmes ?		
99. Un responsable est-il désigné pour réaliser une évaluation finale de la décision réalisée, et analyser les écarts par rapport au plan initial ?		

1. Le fameux « Je l'avais dit que cela marcherait, souvenez-vous ! »

© Groupe Eyrolles

Test sur le décideur

	OUI	NON
1. Sait-on toujours qui gère les décisions dans votre organisation ?		
2. Le décideur prend-il ses responsabilités jusqu'à la fin de la mise en place de chaque décision, même en cas de problèmes, d'oppositions ou de complications ?		
3. Le décideur explique-t-il la façon dont il compte communiquer (réunions, notes écrites, entretiens individuels, etc.) avec les parties prenantes dans le processus de décision ?		
4. Le décideur sait-il bien gérer le timing des décisions qu'il a à prendre ?		
5. Le décideur sait-il identifier rapidement les paramètres fondamentaux (critères, incertitudes, risques et effets) liés à la décision à prendre ?		
6. A-t-on l'impression que la gestion des décisions fait l'objet d'un soin particulier de la part du décideur[1] ?		
7. La qualité des décisions prises est-elle libre de toute recherche de compromission ou d'influence ?		
8. Le décideur favorise-t-il le meilleur choix, même si ce n'est pas le sien[2] ?		
9. Lorsque le choix est le résultat d'un compromis, celui-ci satisfait-il les paramètres préalablement déterminés ?		
10. Avez-vous l'impression que le décideur possède l'autorité nécessaire à la bonne résolution du dossier à traiter ?		
11. Le décideur arrive-t-il à résoudre ses problèmes éventuels de positionnement avec sa propre hiérarchie ?		
12. Le décideur évite-t-il d'être sujet à des interférences inutiles de la part de la direction générale, du comité exécutif, ou de ses pairs (selon le cas) ?		
13. La responsabilité du décideur est-elle équilibrée avec son autorité ?		
14. La responsabilité du décideur est-elle identique *a posteriori* en cas de succès ou d'échec ?		
15. Donne-t-on toutes les informations et tous les éléments nécessaires au décideur pour lui permettre de gérer ses décisions de façon efficace ?		
16. Le décideur est-il respecté en qualité de décideur : • par sa hiérarchie ? • par ses pairs ? • par ses collaborateurs ?		
17. Le décideur utilise-t-il tout le pouvoir de décider dont il dispose ?		
18. Le décideur a-t-il la faculté de rassembler les moyens techniques et humains autour de lui ?		
19. Le décideur garde-t-il son sang-froid face aux décisions explosives ou difficiles ?		
20. Le décideur évite-t-il d'imposer ses choix sous prétexte que, statistiquement, il s'est rarement trompé jusqu'à présent ?		
21. Dans le cas d'un groupe de décideurs (comité exécutif ou *ad hoc*), celui-ci arrive-t-il à ne pas s'isoler du reste de l'organisation ?		

1. Par opposition à la décision traitée de façon marginale, comme un problème inévitable.
2. Par rapport à celui qu'il avait proposé.

© Groupe Eyrolles

Bibliographie

Adair John, *Develop Your Leadership Skills*, Kogan Page, 2010.

Adair John, *Effective decision-making*, Pan Books, 2009.

Bolman Lee J., Deal Terrence E., *Modern approaches to understanding and managing organizations*, Jossey-Bass Inc, 1984.

Bono Edward (de), *Tactics*, Profile Business, new edition 2007.

Cardon Alain, *Décider en équipe*, Éditions d'Organisation, 1992.

Crocker Ltc Lawrence P., *Army officer's guide*, Stackpole Books, 46th edition, 1993.

Fernandez Araoz Claudio, *Great people decisions*, John Wiley & Sons Ltd, 2007.

Gelatt H.B., *Creative decision making*, Kogan Page Ltd, 1992.

Giulani Rudolph W., *Leadership*, Miramax Books, 2002.

Goldman Steven L., Nagel R. N. et Preiss Kenneth, *Agile competitors and virtual organizations*, John Wiley & Sons Inc, 1994.

Harvard Business Review, *La prise de décision*, Éditions d'Organisation, 2002.

Heller Robert, *Prendre des décisions*, Mango Pratique, 1999.

Hoyt Edwin P., *Macarthur's navy*, Jove Pubns, 1991.

© Groupe Eyrolles

Jacob-Duvernet Luc, *Le miroir des princes*, Seuil, 1994.

Janis Irving L., *Crucial decisions*, Free Press, 1989.

Janis Irving L., Mann Leon, *Decision making*, Macmillan, 1979.

Jarrosson Bruno, *Décider ou ne pas décider ?* Maxima, 1994.

Korenblit Patrick, Layole Gérard, *Savoir déléguer*, Éditions d'Organisation, 1987.

Muller Jean-Louis, *Managers, pourquoi faire compliqué… quand on peut faire simple ?* Éditions d'Organisation, 1991.

Saint-Sernin Bertrand, *Le décideur*, Gallimard, 1979.

Servan-Schreiber Jean-Louis, *Le métier de patron*, Poche, 1994.

Tulard Jean, *Dictionnaire Napoléon*, Fayard, 1999.

© Groupe Eyrolles

Index

A

accélération 20
accord de principe 230
acteurs 108, 132
action 192
adhésion 73, 92, 95, 99, 194, 196
ambiguïté 35, 278, 300
ambiguïtés 298
anxiété 31
application 88, 89, 132, 202, 222, 340
attitude 49, 56, 65, 73, 103, 108, 228, 265, 277, 279, 294, 298, 300, 306, 310
autoritarisme 118, 131, 237
autorité 30, 54, 61, 67, 91, 109, 114, 130, 132, 134, 162, 171, 187, 196, 206, 209, 229, 247, 259, 274, 285, 297, 304, 306
  culture d' 133, 137
  d'influence 123
  de compétence 121
  hiérarchique 117
  style d' 138
avenir 44, 60, 92, 97, 139, 150, 213, 237, 255, 330, 335
avis 111, 223, 301, 317, 329

B

blocage 45, 72, 74, 100
budgets 76, 99, 208, 238, 267, 269
but 43, 183, 329

C

causes 40, 44, 60, 237, 293
changement 142, 216, 277, 285, 308, 339
  résistance au 138
chantage 74, 128, 298, 324
choix 87, 92, 104, 179, 193, 204, 214, 246, 282
  faux 46
coalition 72, 241, 263, 281
Comex 64, 87, 134, 162, 176, 184, 214, 334
comités 277
communication 64, 87, 92, 111, 119, 162, 164, 192, 203, 215, 226, 230, 279, 298, 308, 329
complexité 21, 23, 127, 129, 229, 298, 302, 335
complication 21, 66, 229, 261, 302
compromis 48, 133, 140, 181, 188

© Groupe Eyrolles

conflit 46, 119, 298
confusion 38, 84, 256, 300, 305, 336
conseil 111
consommateurs 23, 45, 94, 142, 268
contexte 19, 42, 45, 51, 72, 90, 93, 100, 144, 162, 294, 317, 336
contribution 213, 307, 334
  principe de 194
contrôle 40, 54, 81, 112, 127, 129, 182, 194, 203, 208, 238, 259, 273, 277, 280, 292, 309, 329, 333, 338, 341
contrôleurs 112
courage 47, 110, 148, 185, 192, 213, 228, 231, 242, 258, 277, 322
court-circuiter 336
créativité 82, 172, 239, 294
crédibilité 114, 184, 205, 262, 276
critères 99, 158, 185, 265, 295, 341
  accessoires 100
  essentiels 99, 180, 246, 296, 324
  significatifs 100

D

débat 54, 93, 123, 278, 281, 315
décideurs 58, 108, 302
  habituels 63
  officiels 59
  officieux 69
décisions 19, 33, 42, 47, 256, 259
  à effort marginal 263
  ad hoc 259
  conditionnelles 262
  de recrutement 264
  dynamiques 260
  fausses 47
  fractionnables 263
  inadaptées 51
  individuelles 273
  irréversibles 264
  séquentielles 261
  standardisées 268
délégation 46, 65, 85, 108, 119, 144, 147, 162, 181, 196, 198, 207, 222, 269, 305, 328
densité 23, 114
description de poste 65
déséquilibre 132, 183, 297, 319, 333
discernement 60, 204, 273
dynamique 151, 179

E

effets 32, 40, 44, 45, 60, 62, 158, 293, 333
  négatifs 36, 104, 158, 185
  positifs 104, 158, 179, 185
efficacité 31, 125, 130, 192, 204, 214, 230, 263, 284, 329
enjeux 24, 30, 116, 133, 160, 250, 331
éthique 99, 292
évaluation 52, 92, 145, 178, 194, 212, 215, 260, 261, 262, 322, 341
expérience 186
experts 20, 86, 110, 122, 169, 207, 237, 248, 281

F

feedback 296, 340
flou 119, 223, 291
formation continue 329

H

hésitation 46

© Groupe Eyrolles

I

incertitudes 101, 110, 158, 187, 307, 332
- contrôlables 101
- incontrôlables 102
- semi-contrôlables 101

information 28, 168, 213, 300
instruction 72, 108, 119, 181, 192, 207
intuition 54, 186

M

management intuitu personae 228
mentalités 23
messagers 109, 203, 256
modèle de décision PCA 83, 85, 151, 265
motivation 195

N

négociation 70, 105, 139
non-décideurs 57, 69, 250, 308
non-décisions 33, 44
normes 99, 267

O

objectifs 57, 62, 91, 95, 118, 124, 157, 176, 212, 222, 263, 278, 295, 324, 331, 332
objectivité 178, 294, 323
organigramme 67, 94, 117, 307

P

perte de temps 149, 230
plan d'action 98, 331
plus-values professionnelles 62, 124, 171, 273, 321
pouvoir de décider 107, 129, 134
pouvoir de décision 36, 63, 72, 76, 114, 132, 139, 223, 248, 259, 265, 305, 335
préparation 26, 86, 89, 147, 247, 284, 287
priorités 95, 99, 116, 145, 150, 172, 199, 236, 257, 285, 327
procédures 65, 99, 267, 276
processus de décision 88, 108, 237
procrastination 145, 237
projet 40, 112, 125, 139, 161, 164, 177, 194, 261, 263, 309, 335
- chef de 91, 162, 307
- gestion de 257
- mode 307

R

réalisateurs 108
recommandation 112
règles 92, 267, 287
reporting 98, 164, 208, 214, 340
responsabilité 30, 46, 49, 51, 59, 65, 111, 114, 148, 160, 162, 182, 185, 196, 214, 265, 281, 297, 301, 308, 338, 341, 345
résultats 40, 50, 57, 82, 137, 142, 201, 213, 216, 237, 244, 331, 347
réunions 148, 164, 277
risques 47, 102, 114, 123, 148, 158, 176, 187, 236, 264, 275, 277, 304, 336
- élevés 103
- faibles 104
- moyens 104

rythme 82, 91, 143, 164, 339

© Groupe Eyrolles

S

simulations 177
statu quo 43, 180, 193, 196, 259, 279
stratégie 24, 61, 92, 144, 158, 202, 282, 299, 309, 322, 331, 332
suivi 82, 211
supervision 208, 339

T

Task Forces 286
timing 144, 150, 164, 178, 188, 199, 200, 209, 340
turbulence 32

V

valeurs 92, 94, 99, 125, 329
vision 94, 110, 181, 193, 223, 334

Z

zone de liberté 274, 276

Composé par Sandrine Escobar

Achevé d'imprimer

Dépôt légal : septembre 2010

N° d'éditeur : 4128